



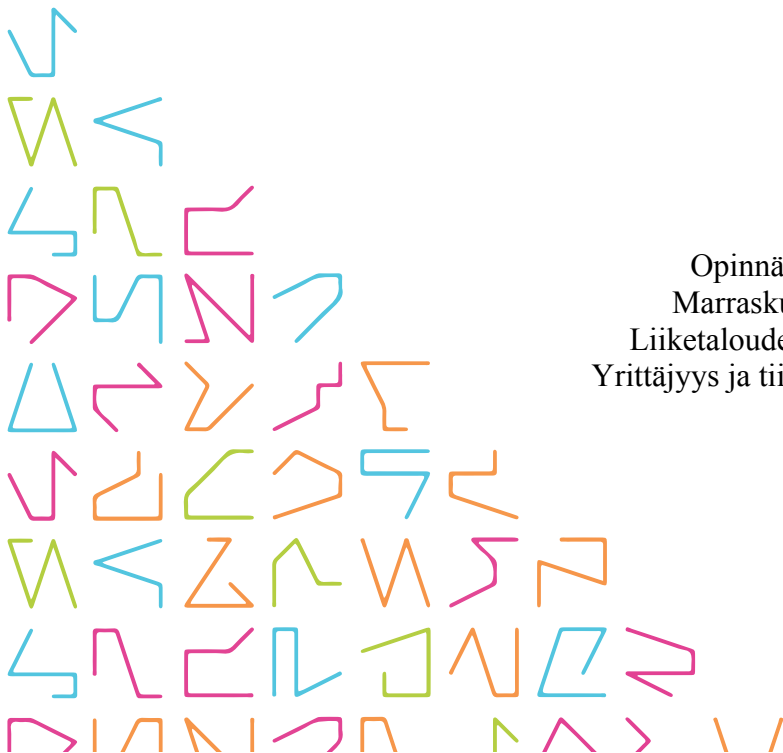
TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

SPONSORIMYYNNIN PROSESSIN KEHITTÄMINEN

Case Suomen Hippos ry

Etta Pakkanen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2017
Liiketalouden koulutus
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutus
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

PAKKANEN ETTA

Sponsorimyynnin prosessin kehittäminen
Case Suomen Hippos ry

Opinnäytetyö 54 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Marraskuu 2017

Sponsorointia markkinointiviestinnän keinona hyödyntävien yritysten tietoisuus sponsoroinnin arvontuottamisen mahdollisuuksista on kasvanut, eivätkä perinteiset urheilureenoiden laitamainokset tahdo enää mennä kaupaksi. Tämän seurauksena useat urheiluorganisaatiot ovat kohdanneet haasteita sponsorimyynnissä. Jotta suomalaista sponsorointiyhteistyötä voitaisiin kehittää, myös urheiluorganisaatioiden on perehdyttävä ja panostettava yhteisen arvonluonnin mahdollisuuksiin omaksumalla yhteistyön markkinointiviestinnälliset elementit sekä tavoitteet.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli mallintaa molemmille osapuolille arvoa luova sponsorimyynnin prosessi raviurheilun keskusjärjestö Suomen Hippos ry:n toiminnan tueksi. Sponsorille arvoa luovia elementtejä tutkittiin kvalitatiivisella tutkimusotteella, suomalaisen urheilusponsoroinnin edelläkävijäyritysten päättäjille suoritetuin teema-haastatteluin. Tutkimuksella pyrittiin vastaamaan tutkimusongelmaan ”Millainen on arvonluontia tukeva sponsorimyynnin prosessi?”.

Tutkimuksessa selvisi, että yritykset pyrkivät saavuttamaan arvoa sponsoroinnin avulla erityisesti brändimielikuvan vahvistamisen kautta. Toisaalta mukaan ovat tulleet myös mitattava digitaalinen viestintä ja liidien keräys. Jotta yritysten erilaisiin tarpeisiin ja tavoitteisiin voitaisiin vastata, sponsorimyynnin prosessin on sisällettävä arvonluontia tukevia elementtejä.

Tutkimuksen tuloksena saatiin 12 sponsorimyynnin prosessiin liitettävää arvonluontia tukevaa elementtiä. Nämä tiivistettiin sponsoroinnilla tavoiteltavan arvon ja B2B-myyntiprosessien teoreettiseen viitekehykseen peilaten seitsemäksi elementiksi. Näistä seitsemästä elementistä muodostettiin lopulta arvonluontia tukeva, iteratiivinen sponsorimyynnin prosessi toimeksiannon antaneelle raviurheilun keskusjärjestö Suomen Hippos ry:lle.

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Entrepreneurship & Team Leadership

PAKKANEN ETTA:
Developing the Process of Sponsorship Sales
Case Suomen Hippos ry

Bachelor's thesis 54 pages, appendices 2 pages
November 2017

The companies' awareness of using sponsorship as the means of marketing communication has increased in the last few years. The traditional ways of using sponsorship as a marketing tool do not produce enough added value to the companies anymore. In order to develop Finnish sponsorship co-operation, sports organizations must focus on creating value together with companies, i.e. sponsors.

The purpose of this thesis was to model the process of value-adding sponsorship sales to support the sponsorship sales activities of the Finnish trotting and breeding association. The value-adding elements for the sponsors were studied through semi-structured interviews as part of qualitative research. Four decision-makers in companies using sponsorship as a marketing communication tool were interviewed for the study that aimed at answering the research problem; "What kind of sales process would support value co-creation in sponsorship?".

The study found out that companies are striving to achieve value through sponsorship, especially through strengthening the brand image of their own company. On the other hand, measurable digital media and lead generation have become a part of the sponsorship. In order to meet the different needs and objectives of companies, the sponsorship sales process must include elements that support value co-creation.

The outcome of this study was 12 elements that support value co-creation in sponsorship sales. These elements were condensed into seven elements through the theoretical framework of the value of sponsorship and the B2B sales process. These seven elements were eventually included in the iterative sponsorship sales process, which aims to support value co-creation throughout the process.

Key words: sales process, sports sponsorship, sponsorship sales

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja taustat	5
1.2	Toimeksiantaja.....	6
1.3	Työn rakenne	6
2	OPINNÄYTETYÖN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	8
2.1	B2B-myyntin muutokset 2010-luvulla	8
2.2	B2B-myyntiprosesseja.....	10
2.3	Asiakkaan kokema arvo B2B-myyntiprosessissa.....	20
2.4	Sponsoroinnilla tavoiteltava arvo	23
2.5	Sponsoroinnin toteutustapoja	27
3	TUTKIMUS	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
3.1	Laadullinen tutkimusote	30
3.1.1	Teemahaastattelu laadullisen tutkimuksen työkaluna.....	30
3.2	Tutkimuksen toteuttaminen	31
3.2.1	Haastateltavien valinta	32
3.2.2	Teemahaastattelujen aihealueet	33
3.3	Aineiston analysointi	34
3.4	Tutkimustulokset	35
4	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	38
4.1	Tulosten johtaminen myyntiprosessin vaiheiksi.....	38
4.2	Uusi sponsorimyyntin prosessi	40
5	POHDINTA	45
5.1	Työn tulosten arviointi.....	45
5.2	Tutkimuksen arviointi.....	46
5.3	Kehittämisehdotuksia toimeksiantajalle	46
5.4	Jatkotutkimusaiheita	47
5.5	Opinnäytetyöprosessin jälkeiset toimenpiteet	48
	LÄHTEET.....	49
	LIITTEET	52
	Liite 1. Haastattelurunko	52
	Liite 2. Sponsorimyyntin prosessi.....	54

1 JOHDANTO

Sponsoroinnin murros ja sen vaikutukset näkyvät vahvasti urheiluorganisaatioiden toimintakentässä. Sponsorointia hyödyntävien yritysten tietoisuus sponsorintyhteistyön mahdollisuuksista markkinointiviestinnän keinona on kasvanut ja maailmantalouden epävakaus sekä viimeaikaiset taantumet ovat saaneet ostajat varovaisemmiksi (Eades & Sullivan 2014, XI). Modernin urheilusponsoroinnin on pystyttävä luomaan arvoa molemmille sopimusosapuolille. Muutosten seurauksena sponsorimyynnistä vastaavien henkilöiden on nyt opeteltava uusi tapa muodostaa ja myydä sponsorintyhteistyösopimuksia. Tämä opinnäytetyö tukee Suomen Hippos ry:n markkinointipäällikön toimintaa muuttuvassa ympäristössä.

1.1 Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja taustat

Toimeksiantajaorganisaatioon palkattiin maaliskuussa 2017 ensimmäistä kertaa markkinointipäällikkö, jonka työnkuvaan sponsorintyhteistyösopimukset ja niiden hankkiminen kuuluvat. Koska toimenkuva on uusi, sponsorimyynnille ei ole vielä muodostunut aiempaa toimintatapaa. Opinnäytetyön tavoitteena on helpottaa sponsorintyhteistyön myyntiä toimeksiantajaorganisaatiossa mallintamalla toimintakentän muutokset huomioiva, molemmille osapuolille arvoa luova sponsorimyynnin prosessi. Opinnäytetyön tuotoksen odotetaan sponsorimyynnin tehostamisen lisäksi tehostavan rajallisten resursien käyttöä.

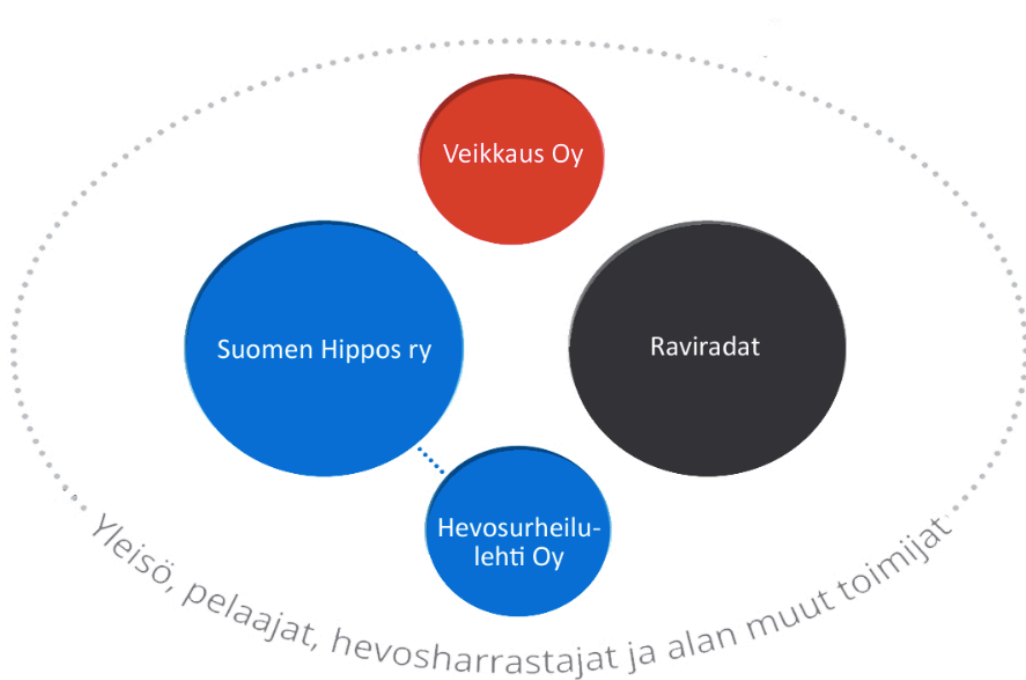
Opinnäytetyössä selvitetään tutkimusongelmana ”Millainen on arvon luontia tukeva sponsorimyynnin prosessi?”. Tutkimusongelmaan vastataan suomalaisen urheilusponsoroinnin edelläkävijäyritysten edustajille suoritettavin teemahaastatteluin.

Opinnäytetyön tekijä on ammattikorkeakouluopintojen ohella suorittanut urheilumanageroinnin peruskoulutuksen osana liikunnan ammattitutkintoa. Tekijä on sittemmin ollut mukana useiden urheilualan toimijoiden sponsorimyynnin projekteissa. Projekteissa ilmilleet käytännön ongelmat ja läheiset kytkökset raviurheiluun suuntasivat tekijän mielenkiinnon opinnäytetyön aiheeseen.

1.2 Toimeksiantaja

Suomen Hippos ry (myöhemmin Hippos) on suomalaisen raviurheilun ja hevoskasvatuksen keskusjärjestö. Yhdistyksen tavoitteena on hevostalouden kokonaisvaltainen menestys. Rekisteröitynä yhdistyksenä toimija on voittoa tavoittelematon yhteisö. Sponsorointituloilla pyritään tukemaan yhdistyksen tavoitetta muun muassa nuorisotyön ja kansainvälisen kilpailutoiminnan tukemisen kautta.

Keskusjärjestönä Hippos toimii vahvassa vuorovaikutuksessa eri yhteistyötahojen kanssa. Merkittävimmät näistä ovat vuoden 2017 alussa uudistunut peliyhtiö Veikkaus Oy sekä raviradat ympäri Suomea. Hippos toimii lisäksi läheisessä yhteistyössä tytäryhtiönsä, Hevosurheilulehti Oy:n (myöhemmin Hevosurheilu) kanssa. Hevosurheilu on alan suurin printtimedia. Kuvassa 1 on kuvattu yhdistyksen toimintaympäristö.



KUVA 1. Suomen Hippos ry:n toimintaympäristö (Suomen Hippos ja ravivuoden tunnusluvut 2016).

1.3 Työn rakenne

Opinnäytetyön ensimmäinen vaihe koostuu teoriakatsauksesta. Teoreettinen viitekehys sisältää aiempaa tutkimustietoa B2B-myyntiin muutoksista 2010-luvulla, B2B-myyntiin

prosesseista, asiakkaan kokemasta arvosta B2B-myyntiprosessissa, sponsoroinnilla tavoiteltavasta arvosta sekä sponsoroinnin eri toteutustavoista.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät ja -tulokset esitellään kokonaisuudessaan omana kappaleenaan. Kappale etenee tutkimusmenetelmien esittelyn kautta tutkimuksen toteutukseen ja saatuihin tuloksiin. Tämän jälkeen esitellään saatujen tulosten ja teoreettisen viitekehyksen perusteella muodostettu uusi, arvoa luova sponsorimyynnin prosessi. Prosessikuvauksen jälkeen opinnäytetyön tekijä arvioi tutkimusprosessia ja esittää mahdollisia jatkotutkimusaiheita Pohdinta-osiossa.

2 OPINNÄYTETYÖN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Teoriat etenevät B2B-myyntiä muutosten ja jo mallinnettujen myyntiprosessien kautta sponsoroinnin teoriaan. Sponsorointia lähestytään arvon tuottamisen ja yhteistyön eri toteutustapojen näkökulmista.

2.1 B2B-myyntiä muutokset 2010-luvulla

2010-luvulta eteenpäin olemme eläneet ostajasuuntautuneisuuden keskellä, mikä tarkoittaa sitä, että kaupankäynnin valta on siirtynyt ensimmäistä kertaa historiassa myyjäorganisaatiolta ostajalle (Eades & Sullivan 2014, XI). Aminoffin ja Rubanovitschin (2015) mukaan ostoprosessit ovat muuttuneet nopeammin kuin yritysten myyntitavat. Nyt myyjäorganisaatioiden on pystyttävä mukautumaan tähän 2010-luvun ostoprosessiin (Eades & Sullivan 2014, 7).

Myyntissä vallitsi ennen internetin mukaantuloa asymmetrisen tiedon tilanne: myyjillä oli saatavilla enemmän informaatiota kuin ostajilla (Hänti, Kairisto-Mertanen, & Kock 2016, 11). Nykypäivänä, internetin mukaantulon myötä, ostajan on mahdollista etsiä tietoa ennakkoon ja edetä ostoprosessissa jopa ilman myyjää. Myyjäorganisaation on kyettävä tarjoamaan tarpeelliset tiedot mahdollisimman varhaisessa vaiheessa hallitsemillaan verkkoalustoilla ja pystyttävä luomaan arvoa jo ennen ensimmäistä varsinaista kontaktia ostajaan. (Eades & Sullivan 2014, XI; Aminoff & Rubanovitsch 2015, 13.) Parhaimmillaan ostajien internetissä tekemä ennakkotyö johtaa myyntiprosessin lyhenemiseen (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 38).

Saatavilla olevan informaation kasvun myötä ostajat eivät enää välttämättä tarvitse myyjää saadakseen haluamansa. Sen vuoksi he odottavat myyjien pystyvän tuomaan arvoa luovaa erikoisosaamista sekä korkeampaa ammattimaisuuden ja sitoutuneisuuden tasoa kuin ennen. (Eades & Sullivan 2014, 7.) Kuten ostajalla, myös myyjällä on saatavilla aiempaa enemmän informaatiota potentiaalisesta asiakkaasta. Ostajat odottavat myyjän osoittavan sitoutuneisuuden tasoa ja ammattimaisuutta perehtymällä ennakkoon asiakkaan liiketoimintaan, ansaintalogiikkaan ja markkinatilanteeseen. Tämä on myös edellytys sille, että myyjä kykenee tunnistamaan, millaista arvoa asiakas haluaa. (Hänti ym.

2016, 47.) Nykyaikana parhaat myyjät ovat selvittäneet taustatiedot ennen kasvotusten tapaamista ja siten hoitaneet digitaalisesti ennakkoon osan asiakkaan ostoprosessista ja omasta myyntiprosessistaan. Tällä toiminnalla poistetaan tarpeettomia ja aikaa tuhlaavia myyntivaiheita (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 38, 42).

Myyntistä on tullut ratkaisujen ja etenkin uusien arvon luomisen mahdollisuuksien löytämistä yhdessä asiakkaan kanssa. Eadesin ja Sullivanin mukaan (2014, 44) myyntineuvottelu ei voi enää koskea vain myyjän tuotteita ja palveluita, vaan sen on keskityttävä asiakkaan liiketoiminnallisiin tuloksiin. Myyntityössä onkin entistä tärkeämpää toimia asiakkaan haastajana ja valmentajana (Hänti ym. 2016, 11).

Wendelinin (2015) mukaan perinteinen 2000-luvun alkupuolen ratkaisumyynti on väistymässä 2010-luvulla suosiotaan nostaneen arvomyynnin tieltä. Perinteisessä ratkaisumyynnissä myyntiprosessin tärkeimpinä vaiheina pidetään asiakkaan todellisten ongelmien ja selvittämistä sekä asiakkaan budjetille sopivan ratkaisun löytämistä myyjän tarjooman sallimissa rajoissa. Arvomyynnissä pyritään rajoitetun ratkaisun sijaan löytämään uutta potentiaalia sekä lisäarvoa lähtökohdista, joissa asiakkaan kaikkia tarpeita ei välttämättä tunneta. Tavoitteena on siis luoda yhdessä uusia arvoa tuottavia kokonaisuuksia nykyisyyttä haastavilla ratkaisuilla, joissa keskiössä eivät ole asiakkaan budjetti tai myyjän tarjooma. Jotta tämä olisi mahdollista, myyjän on perehdyttävä asiakkaan liiketoimintaprosesseihin ja tavoitteisiin (Kaario ym. 2008, 70; Eades & Sullivan 2014, 44; Wendelin 2015.)

Yhteistyössä ostajan kanssa toteutettava myynti ei ole ainoastaan työskentelyä ostajan kanssa molempien päämäärien saavuttamiseksi. Sen sijaan sekä ostajat että myyjät tuovat omat ideansa ja näkökulmansa yhteen jaetussa fyysisessä tai virtuaalisessa tilassa ratkaistakseen molempien puolesta tiedostettuja ongelmia tai hyötyäkseen uusista mahdollisuuksista sekä luodakseen mitattavaa arvoa. (Eades & Sullivan 2014, 44.) Asiakasta lähestytään arvomyynnissä ilman valmiita ratkaisuja ja tavoitteena on löytää suunta yhteisen keskustelun eli dialogin kautta (Wendelin 2015). Hänti, Kairisto-Mertanen ja Kock (2016) määrittelevätkin modernin myyntityön seuraavasti:

Myyntityö on toimintaa, jossa itseään tai organisaatiotaan edustavien yksilöiden välisen vuorovaikutuksen kautta syntyy osapuolille arvoa, joka johdattaa asiakkaan haasteen ratkaisuun ja tätä kautta synnyttää taloudellista vaihtantaa.

Arvoehdotusta (Value proposition) voidaan työstää yhdessä asiakkaan kanssa, jolloin kysymys on vuorovaikutteisesta yhteistyöstä parhaan mahdollisen ratkaisun kehittämisessä. Arvoa voidaan siis muodostaa yhdessä (Value co-creation), millä tarkoitetaan sitä, että ”myyjän ja asiakkaan organisaatiot voivat muodostaa yhdessä sellaista arvoa, jota kumpikaan osapuoli ei ilman toista kykene toteuttamaan” (Hänti ym. 2016, 48). Molemmilla osapuolilla, ostajalla ja myyjällä, on suuri rooli tämän yhteiskehittämisen onnistumisessa. Eichentopfin, Kleinaltenkampin ja Stiphoutin (2011, 650-651) mukaan vuorovaikutteista arvонуontia voi edistää laatimalla käsikirjoituksen asiakkaan prosessista, joka kulkee myyjän prosessikuvauksen rinnalla. Hänti, Kairisto-Mertanen ja Kock (2016, 41) korostavat, että myyntiprosessin vaiheet eivät jatkuvan muutoksen tilassa enää seuraa toisiaan lineaarisesti, vaan kohtaaminen asiakkaan kanssa voi tapahtua missä järjestyksessä tahansa.

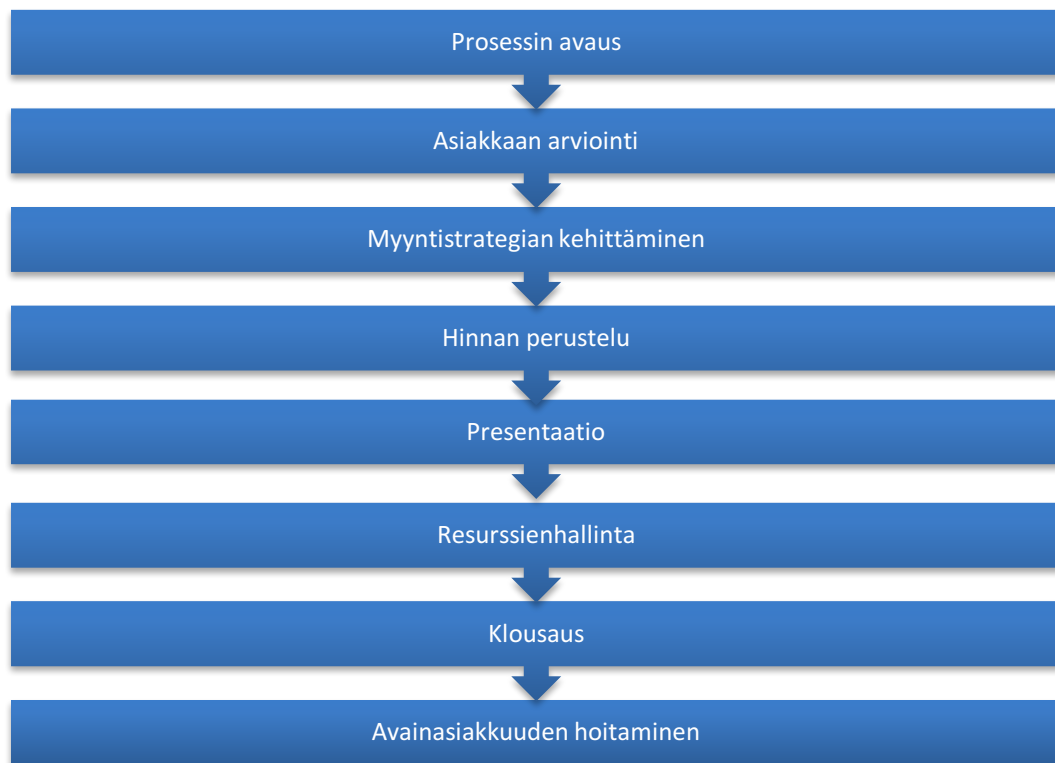
2.2 B2B-myyntiprosesseja

Eadesin ja Sullivanin (2014, 134) mukaan prosessi on systemaattinen sarja toimia tai sarja määriteltyjä, toistuvia askeleita, joilla tähdätään varmaan lopputulokseen. Askeleita seuraamalla voidaan päästä toistuvasti ennalta odotettuun tulemaan. CSO Insightsin vuonna 2012 yli 1 400:lle myyntijohtajalle toteuttamassa tutkimuksessa saatiin selville, että lähes yhdeksän kymmenestä myyntiprosessin käyttöön ottaneesta yrityksestä raportoi saavuttaneensa merkittävää kehitystä myynnin tuloksissa (Eades & Sullivan 2014, 129). Monet yhdistävät myyntiprosessin ainoastaan myynnin toimeenpanoon, eli suoraan vuorovaikutukseen ostajan kanssa. Tämä näkemys on kuitenkin Eadesin & Sullivanin (2014, 138) mukaan liian rajoittunut: toimivan myyntiprosessin kuvauksen tulisi sisältää myös relevantteja myynnin suunnittelun askeleita ja metodologioita. Tässä alaluvussa esitellään viisi erilaisten tutkimusten tuloksena mallinnettua myyntiprosessia, joita hyödynnetään myöhemmin sponsorimyynnin prosessin mallintamisen tukena.

Mahdollisesti vanhin ja edelleen laajalti hyväksytty myyntiprosessin malli on Alan Dubinskyn myynnin seitsemän askelta (The seven steps of selling) (Moncrief & Marshall 2004, 13). Lineaarisesti etenevä myyntiprosessin malli sisältää Moncriefin & Marshallin (2004) mukaan seuraavat askeleet:

- 1) Prospektointi (prospecting): Metodi, jolla myyjät pyrkivät tavoittamaan uusia potentiaalisia asiakkaita tavoitteenaan laajentaa yrityksen asiakaskantaa.
- 2) Esilähestyminen (preapproach): Sisältää kaikki prospektoinnin jälkeiset tapahtumat ennen varsinaista myyntitapaamista. Myyjä perehtyy prospektiin, hänen tarpeisiinsa ja kerää tarvittavaa materiaalia myyntitilanteen tukemiseksi.
- 3) Lähestyminen (approach): Lähestyminen käsittää itse myyntitilanteen ensimmäiset minuutit; kättelyn, katsekontaktin, kevyen keskustelun ja ylipäättään ensivaikutelman luomisen.
- 4) Presentaatio (presentation): Vaihe, jossa myyjä esittelee asiakkaalle tarjottavaa ratkaisua. Ratkaisu on suunniteltu esilähestymisessä saatujen tietojen pohjalta.
- 5) Vastaväitteiden voittaminen (overcoming objections): Vastaväitteinä nähdään asiakkaan esittämät kysymykset ja epäilykset tuotteesta tai yrityksestä. Voivat olla myös merkkejä tarvekartoituksen epäonnistumisesta ja antaa lisää työkaluja sopivan ratkaisun tarjoamiseksi.
- 6) Kaupan päättäminen (close): Asiakas vastaa myyjän suoraan kaupan ehdotukseen myöntävästi ja sitoutuu siten ostamaan tuotteen tai palvelun.
- 7) Seuranta (follow-up): Varmistetaan, että asiakas on tyytyväinen saamaansa tuotteeseen/palveluun. Mahdollisuus lisämyyntiin.

Shapiro ja Posner (2006) ovat jalostaneet myynnin seitsemästä askeleesta uuden, kahdeksanportaisen strategisen myynnin prosessin. Strategisen myynnin mallissa huomioidaan myynnin seitsemää askelta tarkemmin osapuolten välinen yhteistyö myyjän tarjooman ja ostajan tarpeiden sovittamisessa. Strategisen myynnin prosessi keskittyy erityisesti avainasiakkuuksien syventämiseen. Shapiron ja Posnerin mukaan useat organisaatiot uskovat, että heidän parhaita prospektejaan ovat heidän olemassaolevat asiakkaansa. Prosessissa myyjällä onkin kaksi tavoitetta: pitkäaikaisen hyödyn esittäminen asiakkaalle prosessin alkuvaiheessa ja luottamuksen synnyttäminen niin itseään kuin taustalla toimivaa myyjäorganisaatiotakin kohtaan. (Shapiro & Posner 2006.) Strategisen myynnin prosessin askeleet on esitetty kuviossa 2.



KUVIO 2. Strateginen myyntiprosessi (Shapiro & Posner 2006, muokattu)

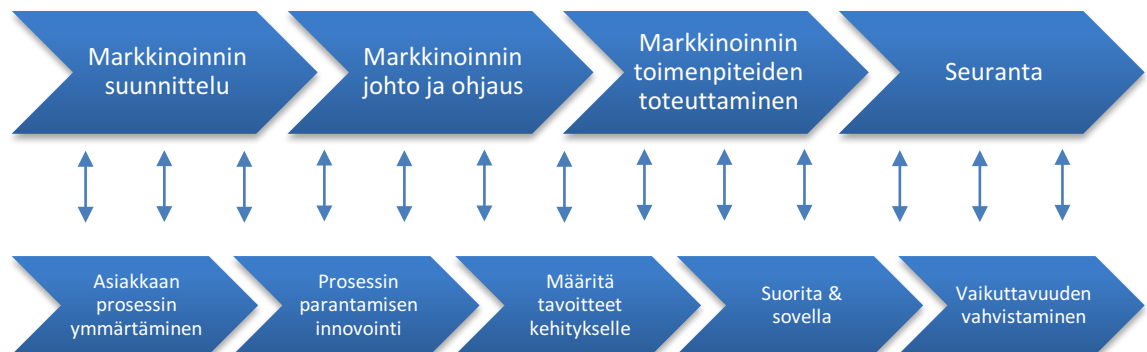
Shapiron ja Posnerin (2006) strateginen myyntiprosessi korostaa valmistautumisvaihetta ja myyjän potentiaalisesta asiakkaasta tekemää kartoitusta. Valmistautumisvaiheessa myyjän on tutkittava potentiaalista asiakasta ja arvioitava, kuinka todennäköisenä kauppa voi pitää ja ketä yrityksestä tulisi lähestyä. (Shapiro & Posner 2006.) Kuten kappaleessa 2.1 todettiin, valmistautumisvaiheen merkitys korostuu entisestään arvon luomisen tultua osaksi modernia myyntiä (Eades & Sullivan 2014, 7; Aminoff & Rubanovitsch 2015, 42; Hänti ym. 2016, 47). Shapiro & Posner (2006) erottivat valmistautumisvaiheen asiakkaan arvioinnista. Monet yritykset hukkaavat aikaansa myymällä prospekteille, joilla ei ole aikomusta ostaa. Asiakkaan arvioinnilla pyritään erottamaan suspektit prospekteista. (Shapiro & Posner 2006.) Hänti, Kairisto-Mertanen ja Kock (2016) viittaavat samaan toimenpiteeseen liidien kvalifointina. Näiden tietojen pohjalta myyjäorganisaatio kehittää myyntistrategian, joka ohjaa prospektin tavoittamista ja avainasiakkuuden luomista (Shapiro & Posner 2006).

Strategisen myynnin prosessista voidaan erottaa myös hinnan perustelun vaihe. Jotta suuri kauppa voisi onnistua, asiakkaan on ymmärrettävä, kuinka hankinta vaikuttaa yrityksen toimintoihin, budjettiin ja kassavirtaan (Shapiro & Posner 2006; Hänti ym. 2016, 152-153). Tämän perustelemiseksi myyjän on selvitettävä prospektin liiketoiminnan

ydintoiminnot ja kuinka tarjottava tuote tai palvelu vaikuttaisi näihin toimintoihin vuorovaikutuksessa ostavan puolen edustajien kanssa. (Shapiro & Posner 2006). Myytävän tuotteen tai palvelun ominaisuudet käännetään siis asiakkaan hyödyksi (Hänti ym. 2016, 47).

Strategisen myynnin prosessi huomioi avainasiakkuuden hoitamisen prosessin viimeisenä vaiheena. Todellinen myynti alkaa vasta ensimmäisen tilauksen allekirjoittamisen jälkeen. Mikäli myyty tuote tai palvelu vaatii myyjäosapuolelta toimenpiteitä, niistä tulisi sopia yhdessä asiakkaan kanssa. (Shapiro & Posner 2006.) Etenkin sponsorimyynissä yhteisen hyödyntämissuunnitelman laatiminen kuuluu sopimusneuvotteluihin. Hyödyntämissuunnitelmalla tarkoitetaan markkinointiviestinnällisen yhteistyön sisällön ja toteutuksen suunnitelmaa. (Alaja & Forssell 2004, 34.)

Kaario, Pennanen, Storbacka ja Mäkinen (2008) ovat puolestaan luoneet lineaarisen arvomyynnin prosessimallin. Arvomyynissä pyritään luomaan arvoa jollekin tai joillekin ostavan osapuolen toimintaprosesseista, kuten tuotekehitykseen tai markkinointiin. Arvomyynnin toimenpiteiden tulisi mahdollistaa valitun asiakkaan prosessin syvällinen ymmärtäminen ja innovatiivisten keinojen käyttö yhdessä asiakkaan kanssa prosessin parantamiseksi. Jos myyjä onnistuu näissä toimenpiteissä, kaupan päättämisen ei pitäisi olla enää ongelma. (Kaario ym. 2008, 54.) Sponsorointi luokitellaan virallisestikin markkinointiviestinnän keinoksi, joten yhteistyöllä tuettava prosessi on markkinointi. Kuviossa 3 kuvataan lineaarisen arvomyynnin prosessi, kun asiakkaan tuettavana prosessina on markkinointi.



KUVIO 3. Lineaarinen arvomyynnin prosessi, tuettavana toimintona markkinointi (Kaario ym. 2008, 54, muokattu).

Sekä Hänti, Kairisto-Mertanen ja Kock (2016) että Eades ja Sullivan (2014) ovat yhtä mieltä siitä, että muuttunut ostoprosessi on muuttamassa myös myyntiprosessia niin, ettei yksittäinen kuva tai yksinkertainen, lineaarinen kuvaus enää vastaa myyntiprosessin todellisiin tarpeisiin. Suurimman muutoksen prosessikuvauksiin tuo myyjän aiempaa myöhempi mukaanotto ostoprosessissa, mikä puolestaan johtuu aiemmin esitellystä informaation saatavuuden parantumisesta (Eades & Sullivan 2014, 135).

Moncrief & Marshall (2004) ovat ottaneet nämä erilaiset transformatiiviset tekijät (taulukko 1) huomioon luodessaan uudistunutta, seitsemänosaista iteratiivista myyntiprosessia, joka pohjautuu Dubinskyn alkuperäiseen myynnin seitsemään askeleen teoriaan. Taulukossa 1 on esitelty rinnakkain alkuperäiset myynnin seitsemän askelta, tutkimuksessa huomioidut transformatiiviset tekijät sekä uusi, kehittynyt myyntiprosessi.

TAULUKKO 1. Myynnin seitsemän askeleen kehitys (Moncrief & Marshall 2004, 16, muokattu)

Perinteiset myynnin seitsemän askelta	Transformatiiviset tekijät	Kehittynyt myyntiprosessi
(1) Prospektointi	Telemarkkinointi Internetmyynti Organisaatioprospektointi	(1) Asiakaskunnan rajaaminen
(2) Esilähestyminen	Data kannettavalla tietokoneella Ulkopuolinen henkilökunta	(2) Tietokantojen hyödyntäminen (CRM)
(3) Lähestyminen	Rakennetaan perusta	(3) Suhdemyynti
(4) Presentaatio	Powepoint/multimedia Kuuntelu Myyntitiimit Useat yhteydenotot Arvomyynti Päätöksentekoyksiköt	(4) Tuotteen markkinointi
(5) Vastaväitteiden voittaminen	Tarpeiden ennalta määrittäminen	(5) Ongelmanratkaisu
(6) Kaupan päättäminen	Yhteisten tavoitteiden asettaminen	(6) Arvon luonti/asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen
(7) Seuranta	Kommunikoinnin tehostuminen teknologian johdosta	(7) Asiakassuhteen ylläpito

Myös Moncriefin & Marshallin (2004) uudistunut myyntiprosessi keskittyy olemassaolevien, tuottavien asiakassuhteiden syventämiseen ja uudenlaisen arvon luomiseen tälle kohderyhmälle (Moncrief & Marshall 2004, 18-19). Uusia asiakkaita tulisi tavoitella vain

silloin, kun uusasiakashankinnan hyödyt ylittävät siitä aiheutuvat kustannukset (Reichheld 2001).

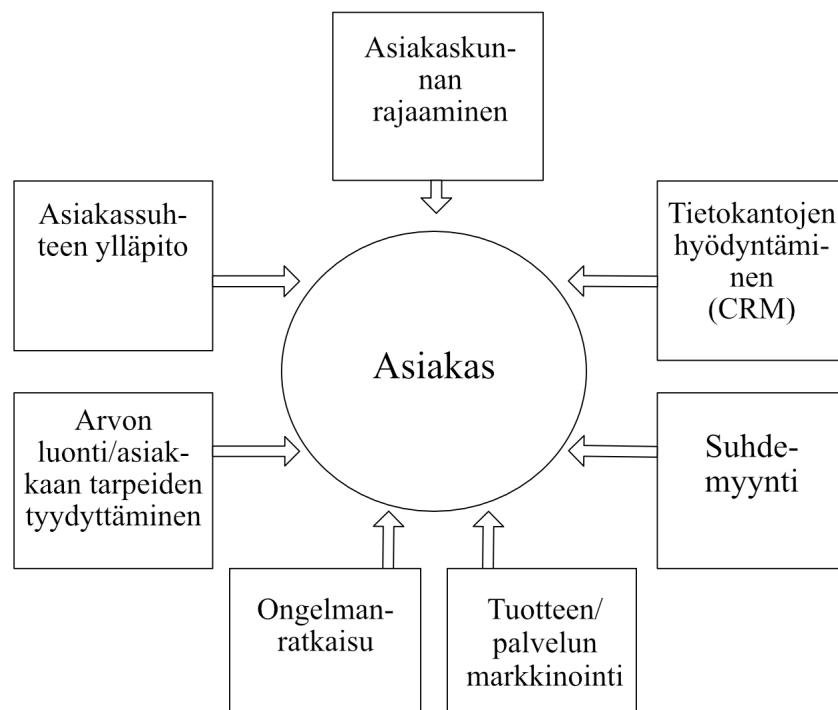
Digitalisaation mukanaan tuomat muutokset ollaan huomioitu esilähestymisvaiheessa. Nykyään myyjä saa verkosta lähes kaiken tarvitsemansa asiakasyrityksen avainlukuista ja ostohistoriasta yrityksen arvoihin ja strategiaan (Moncrief & Marshall 2004, 16; Aminoff & Rubanovitsch 2015, 42; Hänti ym. 2016, 47). Organisaatiot käyttävät tällä hetkellä paljon resursseja parhaalla tavalla toimintaa tukevien CRM-järjestelmien löytämiseksi tai luomiseksi. Nämä muutokset tukevat myös modernia arvomyyntiä, sillä myyjä pystyy tarjoamaan saamiensa tietojen perusteella asiakkaalle relevantimpia ratkaisuja. Myöskään lähestymisvaihe ei keskity enää vain asiakkaan edustajan ensikohtaamiseen vaan pitkäaikaisen asiakassuhteen luomiseen suunnitelmallisen suhdemyynnin keinoin. Asiakasorganisaatioon pyritään luomaan side olemalla yhteydessä useiden organisaatiota edustavien henkilöiden kanssa sekä selvittämällä sitä kautta yrityksen organisaatiota, kenne, tarpeet, haasteet ja ongelmat. (Moncrief & Marshall 2004, 16-17.) Tämä lähestymistapa tukee Häntin, Kairisto-Mertasen ja Kockin (2016) näkemystä arvon luomisesta yhdessä asiakkaan kanssa.

Modernissa seitsemänosaisessa myyntiprosessissa keskitytään vastaväitteiden voittamisen sijaan ratkaisumyynnin ja arvomyynnin periaattein löytämään asiakkaan tarpeisiin sopivin ratkaisu. Kuuntelemisesta ja kysymysten esittämisestä on tullut tärkeä osa uudistunutta myyntiprosessia. (Moncrief & Marshall 2004, 20; Hänti ym. 2016, 150.) Ennakoimalla asiakkaiden tarpeet osataan arvioida jo ennakkoon paremmin, mikä tuote/palvelu voisi sopia heille. Myytävä tuote/palvelu ei siitä huolimatta välttämättä ole se, jota asiakkaalle lähdetään ensimmäisenä tarjoamaan. (Moncrief & Marshall 2004, 20.) Moncriefin & Marshallin näkemys eroaa Wendelinin (2015) näkemyksestä arvomyynnistä siltä osin, että heidän mukaansa arvon luomisen keksiössä on lopulta myyjän tarjoama.

Perinteinen kaupan päättäminen ja sen kysyminen ovat Moncriefin & Marshallin (2004) mukaan menettäneet merkitystään avainasiakkuuksien ja yhteiskehittämisen korostuessa. Nykyään myynnissä keskitytään kaupan päättämisen sijaan molemminpuoliseen, pitkäaikaiseen hyötyyn sekä asiakkuuden elinkaaren arvoon (lifetime value of a customer). Prosessin tärkein tavoite on asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen ja molemminpuolista arvoa

tuottavan ratkaisun löytäminen. Tavoitteeseen on helpompi päästä, kun koko prosessi perustuu yhteiskehittämiseen. Moncriefin & Marshallin (2004) mielestä kaupan päättämisen taktiikoita ei tarvita, kun ratkaisu on alusta asti rakennettu molempien tavoitteiden ja toiveiden mukaan. (Moncrief & Marshall 2004, 20-21.) Hänti, Kairisto-Mertanen ja Kock (2016) puolestaan pitävät kaupan kysymistä edelleen yhtenä myyjän tärkeimmistä tehtävistä. Heidän mukaansa hyvä myyjä ei ole vain parhaan ratkaisun esittäjä, vaan nimenomaan aktiivinen kaupantekijä. Aktiivisena kaupantekijänä myyjän tehtävä on heidän mielestään rohkaista asiakasta uskomaan siihen, että hän on tälle parhaan ratkaisun äärellä. (Hänti ym. 2016, 155-156.)

Moncrief & Marshall (2004) tiedostivat uudistunutta myyntiprosessia kehittäessään myös sen, ettei prosessi välttämättä etene lineaarisesti kuten alkuperäisessä myynnin seitsemässä askeleessa. Erilaisia toimenpiteitä on suoritettava jatkuvasti läpi prosessin asiakassuhteen ylläpitämiseksi ja syventämiseksi (Moncrief & Marshall 2004, 23; Hänti ym. 2016, 48). Kuviossa 4 tiivistyy Moncriefin & Marshallin luoma, myynnin seitsemästä askeleesta johdettu myyntiprosessimalli.

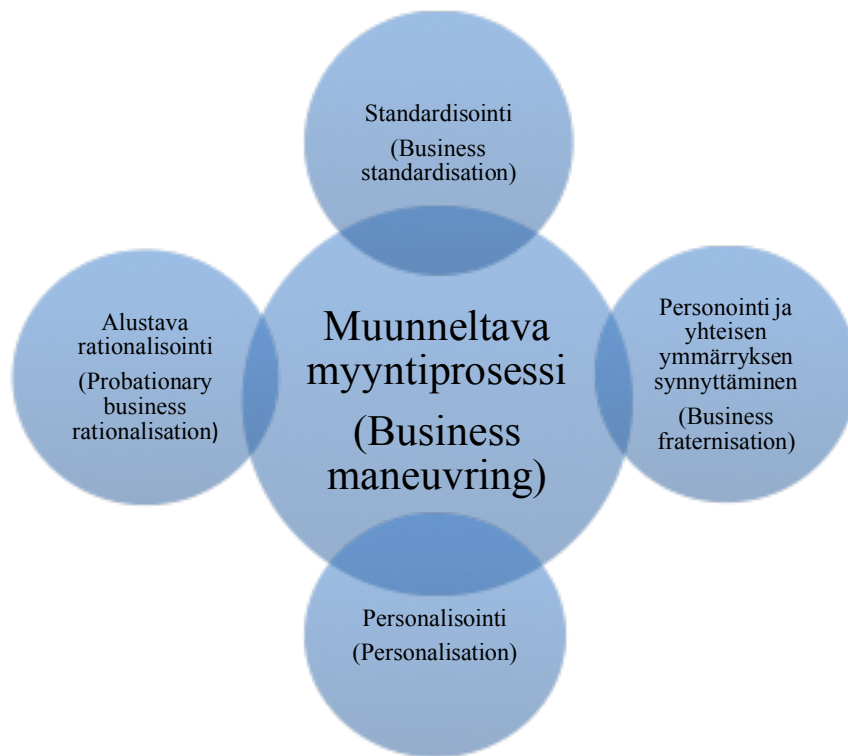


KUVIO 4. Kehittynyt myyntiprosessi (Moncrief & Marshall 2004, 19, muokattu)

Myymisessä ja ostamisessa kohtaavat aina kaksi rinnakkaista prosessia; asiakkaan ostoprosessi ja myyjän myyntiprosessi. Ostoprosessit eivät ole kaikissa yrityksissä samanlaisia, joten myyntiprosessin on kyettävä adaptoitumaan neuvotteluissa mukana olevan yrityksen ostoprosessiin. (Hänti ym. 2016, 57.) Lars-Johan Åge (2011) on tutkimuksessaan luonut muunneltavan myyntiprosessin (business manuevring), joka pyrkii vastaamaan tähän vaatimukseen.

Vaikka ostoprosessit poikkeavat eri yritysten välillä toisistaan, ne ovat usein organisaation sisällä hyvin standardisoituja (business standardization). Myyjäosapuoli kokee tämän usein haitallisena, koska monimutkaisten ongelmien ratkaiseminen ja haluttujen tulosten saavuttaminen vaatisi useimmiten dialogia ja sen pohjalta muotoutuvaa yhteistä ymmärrystä. Myyjät kaipaavat prosessiin usein lisää yhteistyötä ja yhteiskehittävää otetta. Jotta tulokseksi saataisiin riittävän joustava, mutta selkeät rakenteet omaava standardisoitu prosessi, myyjäosapuolen on myös muunneltava kuviossa 5 esiteltäviä vaihtoehtoisia tapoja. (Åge 2011.)

Ihmiset ja heidän asenteensa ovat merkittävässä roolissa myyntiprosessissa (personalisation) ja joskus ihmissuhteet voivat olla perimmäinen syy yhteistyösuhteen aloittamiselle (business fraternisation). Puhtaasti liiketoimintaan keskittyen ostajien voidaan olettaa keskittyvän palvelun hintaan (probationary business rationalisation). Hintaan keskittyminen vie usein painopisteen menestyksekkään, pitkäjänteisen yhteistyön kehittämiseltä. Silti kustannusten ja riskien arviointi on tärkeä osa prosessia niin myyjän kuin ostajankin kannalta. (Åge 2011.) Kuviossa 5 esitellään näiden elementtien kohtaaminen manöveroitavassa myyntiprosessissa.



KUVIO 5. Muunneltavan myyntiprosessin elementit (Åge 2011, muokattu)

Yksittäin kuviossa 5 esitellyt toiminnot eivät takaa onnistunutta myyntiprosessia, vaan ainoastaan näitä toisiaan täydentäviä toimintoja suunnitelmallisesti yhdessä hyödyntämällä päästään hyviin tuloksiin. Standardisointiin keskittyminen johtaa liian muodolliseen toimintatapaan, josta puuttuu joustavuus ja sovellettavuus. Kun keskitytään pelkkään personointiin ja yhteisen ymmärryksen synnyttämiseen, prosessista jää puuttumaan standardisoinnin tuoma tehokkuus ja tuki. Personalisointia soveltaessa liiketoiminnan kannalta oleelliset asiat, kuten kustannukset ja riskit jäävät huomiotta. Jos keskitytään ainoastaan alustavaan rationalisointiin sekä mittaamaan kustannuksia ja riskejä, yhteistyön mahdollisesti tuomat pitkäaikaiset hyödyt voivat jäädä unohduksiin. (Åge 2011.)

Elementeistä ensimmäinen, standardisointi, sisältää kolme alakategoriaa: ostamisen standardisointi, myynnin standardisointi ja tarjooman standardisointi. Ostamisen standardisointi koskee toimintatapoja ja dokumentteja, jotka ostajat ovat useimmiten ottaneet osaksi hankintaprosessia. Tällaiset standardoidut toimintatavat saattavat hankaloittaa yhteiskehittämisen ilmapiirin muodostumista yhdessä ostajan kanssa, koska vuorovaikutuksesta tulee kokonaisuudessaan hyvin muodollista. (Åge 2011.) Yhteiskehittäminen on oleellista asiakkaalle kohdennettujen palveluratkaisujen muodostamisessa. (Åge 2011, Eades & Sullivan 2014, 44; Wendelin 2015). Toinen alakategorioista, myynnin standardisointi, viittaa myyjäorganisaation myyntiprosessin standardisointiin. Siihen sisältyy

muun muassa säädökset siitä, mitä sopimuksia lähdetään tavoittelemaan ja osaamisen jakaminen niin, ettei myyntiprosessin toteutuminen ole yhdestä henkilöstä kiinni. Kolmas alakategoria on tarjooman standardisointi, jolla viitataan yritysten taipumukseen standardoida palvelutarjooma. Yritykset pyrkivät tarjooman standardisoinnilla tehostamaan tarjooman esittelyä asiakkaille. (Åge 2011.)

Ågen (2011) mukaan tuttavallistaminen ja yhteisen ymmärryksen luominen kuvaa organisaatioiden välisen yhteistyösuhteen luomista, joka perustuu yhteiseen ymmärrykseen ja luottamukseen. Tämä mahdollistaa työskentelyn yhteisen tavoitteen eteen. Personointi ja yhteisen ymmärryksen luominen koostuu seuraavista alakategorioista:

- 1) Etäisyyden pienentäminen (Distance reduction)
- 2) Operatiivinen luottamus (Operational trust)
- 3) Yhteisöllinen pätevyys (Fraternisation competence)
- 4) Oppimisprosessi (Learning process)

Näistä ensimmäinen, etäisyyden pienentäminen (1), viittaa fyysisen sijainnin merkitykseen yhteiskehittämisen ilmapiirin luomisessa (Åge 2011). Arvon luomisen tulisi tapahtua yhteisvoimin jaetussa fyysisessä tai virtuaalisessa tilassa (Eades & Sullivan 2014, 44; Hänti ym. 2016, 117). Operatiivinen luottamus (2) taas viittaa asiakkaan luottamukseen siitä, kykeneekö myyjäorganisaatio toimittamaan luvatut ratkaisut ja vastaamaan kasvaviin tarpeisiin. Kolmas alakategoria, yhteisöllinen pätevyys (3), viittaa myyjäorganisaation ymmärrykseen asiakkaan liiketoimintaympäristöstä ja markkinahaasteista. Oppimisprosessi (4) puolestaan viittaa yhteiskehittämisessä ilmeneviin mahdollisuuksiin, jossa molemmat osapuolet voivat oppia toisiltaan prosessin edetessä. Ostajalle tämä suhde mahdollistaa vastaavien palveluiden tehokkaan ostamisen tulevaisuudessa. Myyjälle asiakassuhde tarjoaa mahdollisuuden saada tietoa asiakkaan ostoprosessista, oppia aiemmista sopimuksista ja kehittää myyntitoimintojaan sekä kuinka heidän palveluitaan voisi tulevaisuudessa kehittää. (Åge 2011.)

Mallin kolmas elementti on persoonallistaminen. Se viittaa toimintoihin, jotka liittyvät ihmisten asenteisiin ja taipumuksiin. Tämä kategoria koostuu kuudesta alakategoriasta:

- 1) Epämuodolliset toimet (Informal business)
- 2) Pedagogiset haasteet (Pedagogic challenge)

- 3) Tuotetuntemus (Service awareness)
- 4) Muuttuvat odotukset (Changing expectations)
- 5) Luottamus (Behavioural trust)
- 6) Henkilökohtainen myynti (Personal selling)

Epämuodolliset toimet (1) käsittävät henkilökohtaisten suhteiden vaikutuksen myyntiprosessiin. Tutkimuksen mukaan myyntityön onnistumiseen vaikutti merkittävästi se, kuinka hyvä suhde ostavan osapuolen päättävässä asemassa olevaan henkilöön oltiin onnistuttu luomaan. Pedagogiset haasteet (2) puolestaan koskevat haasteita, joita myyjäorganisaatio kohtaa pyrkiessään muuttamaan ihmisten perspektiivejä ja asenteita tarjottuja ratkaisuja kohtaan. Kolmas alakategoria, tuotetuntemus (3), viittaa asiakkaan ymmärrykseen tarjotun palvelun tuomasta arvosta. Se liittyy vahvasti toiseen alakategoriaan, pedagogisiin haasteisiin. Koska tarjotut ratkaisut ovat usein melko abstrakteja, on tärkeää, että myyjä pyrkii vaikuttamaan asiakkaan käsitykseen palvelun tuomasta arvosta (Åge 2011; Hänti ym. 2016, 49). Muuttuvat odotukset (4) voivat vaikuttaa suoraan kykyyn tehdä asiakas tyytyväiseksi. Asiakkaan odotukset eivät välttämättä ole lähtöjäänkään realistiset, vaan he odottavat välitöntä, merkittävää muutosta ja kehitystä toiminnoissaan. Jotta asiakas saataisiin ymmärtämään palvelun arvo ja toimintaperiaatteet, myyjän on toimittava koko myyntiprosessin ajan luottamusta (5) herättävällä tavalla. Persoonallistamisen kuudes ja viimeinen alakategoria on henkilökohtainen myynti (6). Tämä kategoria korostaa sitä, miten tärkeää yksittäisen myyjän on osata henkilökohtaista myyntiä ja kuunnella tarkkaavaisesti. (Åge 2011.)

Neljäs kategoria on alustava rationalisointi, joka sisältää kustannusten (1) ja riskien (2) minimoinnin niin myyjän kuin ostajan näkökulmasta. Riskit voidaan jakaa operationaaliin riskeihin, taloudellisiin riskeihin ja vahinkoriskeihin (Suomen Riskienhallintayhdistys 2017). Yleensä palvelumyynnissä lähinnä ovat taloudelliset riskit eli se, saavutetaanko sijoitetulle pääomalle toivottua tuottoa.

2.3 Asiakkaan kokema arvo B2B-myyntiprosessissa

Arvokokemus on taloustieteessä keskeinen tutkimuskohde, mutta useista tutkimuksista huolimatta arvon olemuksesta ei olla päästy yhteisymmärrykseen. Arvo on käsitteenä mo-

niulotteinen ja monilta osin subjektiivinen, mistä johtuen sen määrittäminen yhdellä tavalla nähdään toistaiseksi mahdottomana (Hänti ym. 2016, 50; Jalonen, Haltia, Tuominen & Ryömä 2017, 16). Tässä alaluvussa käsitellään eri tutkimusten tuloksina saavutettuja arvon määrittämisen työkaluja ja menetelmiä.

Arvosubjektivismissa korostetaan arvottajan antamia merkityksiä (Jalonen ym. 2017, 17). Asiakkaan kokema arvo riippuukin Rackhamin ja DeVincetisin (1999) mukaan ostajan profiilista. He jakoivat ostajat arvon määrittämisen perusteiden mukaan kolmeen profiiliin: luontaisen arvon ostajiin, ulkoisen arvon ostajiin ja strategisen arvon ostajiin.

Luontaisen arvon ostajille tuote tai palvelu itsessään on arvo (Rackham & DeVincetis 1999). Hänti, Kairisto-Mertanen ja Kock (2016, 48) kuvailevat tällaista arvon muodostumista arvona vaihdossa (value exchange). Rackhamin ja DeVincetisin mukaan ulkoisen arvon ostajat kokevat saavansa arvoa, kun heitä neuvotaan, kuinka tuotetta tai palvelua voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla määritettyjen ongelmien ratkaisussa. Arvo käytössä –termi (value-in-use) vie tämän ajatuksen hieman pidemmälle arvottamalla tuotteen tai palvelun asiakkaan käytössä pitkällä aikavälillä (Hänti ym. 2016, 48). Strategisen arvon ostajat puolestaan arvostavat pitkäjänteistä kumppanuutta, jossa osapuolilla on yhteisiä tavoitteita. Usein strateginen kumppanuus rakennetaan tilanteessa, jossa molemmat osapuolet tarvitsevat toista voidakseen menestyä. (Rackham & DeVincetis 1999.) Myös saman asiakasyrityksen eri edustajilla voi olla erilainen näkemys tavoiteltavasta ja saavutettavasta arvosta. Jotta hedelmällinen yhteistyö olisi mahdollista saavuttaa, tulisi perehtyä ostavan organisaation päättäjien käsityksiin tavoitellusta arvosta. (Ulaga & Chacour 2001.)

Arvo-objektivismissa arvo voidaan määritellä jostakin toiminnasta koostuvan hyödyn ja toimintaan liittyvän vaivan erotuksena. Arvo nähdään siten ihmisistä ja heidän tulkinnoistaan riippumattomana asiana. Yritysassiakas harvoin ostaa ratkaisua sen itsensä vuoksi (arvo vaihdossa). Myyjän on kyettävä kääntämään palvelun ominaisuudet hyödyiksi. Jotta myyjä kykenee tunnistamaan, millaista arvoa asiakas haluaa, hänen on tutustuttava asiakkaan liiketoimintaan, ansaintalogiikkaan ja markkinatilanteeseen. Lisäksi myyjän on tärkeää ymmärtää loppuasiakkaiden, eli asiakkaan asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Tuotteen tai palvelun ominaisuudet voidaan muuntaa arvoa luoviksi hyödyiksi OEH-analyysin avulla. OEH-analyysissä tuotteen tai palvelun ominaisuudet (O) kuvataan asiakkaalle niistä syntyvien konkreettisten etujen (E) ja hyötyjen (H) näkökulmasta. Yhtälössä etu on

väline ja hyöty välineen tuottama lopputulos. Esimerkiksi kestävyys on etu ja sen tuoma hyöty käyttökustannuksen aleneminen. (Hänti ym. 2016, 47-48, 51; Jalonen ym. 2017, 16.) Käytännössä asiakkaiden kokemat hyödyt liittyvät usein kustannusten tai ajan säästöön, imagon, kilpailukyvyyn tai turvallisuuden parantamiseen, kaupan lisääntymiseen, asiakkaan omien asiakkuuksien parempaan hoitamiseen tai riskien pienenemiseen. (Selin & Selin 2013, 26-28.)

Pluralistinen arvokäsitys yhdistää näkökulmia sekä arvosubjektivismista että arvo-objektivismista. Se tunnustaa, että ”toiminnassa voi olla paljon taloudellisesti arvokkaita ja/tai taloudellisen arvonmuodostuksen kannalta välttämättömiä toimintoja, joiden arvoa ei kuitenkaan voida ymmärtää yksinomaan talouden logiikalla ja markkinavaihdon välinein”. Pluralistinen arvokäsitys perustuu Starkin (2009, Jalonen ym. 2017, 19 mukaan) kolmelle periaatteelle:

- 1) *Mikään ei ole itsessään arvokasta vaan se tehdään arvokkaaksi*
- 2) *Arvostaminen on tilannekohtaista ja riippuu käytännöstä*
- 3) *On tunnistettavissa yleisiä, mutta yhteismitattomia arvonlähteitä ja arvokkaaksi kelpuuttamisen tapoja*

Pluralistisesta arvokäsityksestä ollaan johdettu arvojärjestykset, jotka on tiivistetty tässä työssä kuvaan 2. Kuvassa esitetyt arvojärjestykset auttavat hahmottamaan arvottamisen moninaisuutta. Toinen saattaa arvottaa vapaa-aikaa, siinä missä toinen nauttii työnteosta.

Arvojärjestys	Arvioinnin muoto	Relevantin informaation muoto	Kelpuutetut objektit	Ydinsuhde	Ihminen kelpoisuuden määrittäjänä
Inspiroitunut	luovuus	emotionaalinen	emotionaalisesti latautunut asia (taide, uskonto)	intohimo	luova
Kansalaisuus	kollektiivinen intressi	muodollinen	sääntely, oikeudet	solidaarisuus	edustuksellinen
Mielipide	kuuluisuus, maine	semioottinen	merkit, media	tunnustus	kuuluja
Koti	kunnioitus, maine	suullinen, esimerkit, anekdootit	perintö, erityinen ominaisuus	luottamus	luotettava
Teollisuus	tuottavuus, tekninen tehokkuus	mitattava: jaksot, tilastot	investoinnit, tekniikat, menetelmät	funktionaalinen yhteys	ammattilainen, asiantuntija
Markkinat	hintaa	rahallinen	hyödykkeet ja palvelut	vaihto	kiinnostunut

KUVA 2. Arvojärjestysten erityispiirteet (Jalonen ym. 2017, 18)

2.4 Sponsoroinnilla tavoiteltava arvo

Kimmo Lipponen (1999) määritteli sponsorointiyhteistyön seuraavasti:

Sponsorointi on keino viestiä tavoitellulle kohderyhmälle lainaamalla sponsoroinnin kohteen myönteistä mielikuvaa. Sponsorointi on osa yrityksen markkinoinnin viestintäkeinoja ja sitä on mahdotonta erottaa yrityksen markkinointiviestinnän kokonaisuudesta. Sponsoroinnin tulee olla sekä sponsoroivan yrityksen että sponsoroinnin kohteen etujen mukaista.

Sponsoroinnin yhteydessä onkin luontevaa puhua kontekstisidonnaisesta arvosta (value-in-context). Monimuotoinen urheilumarkkina tarjoaa toimijoille erilaisia arvolupauksia ja niiden lunastamisen mahdollisuuksia. Kuten Lipponenkin (1999) määritelmässään ilmaisi, sponsorit haluavat liittää itsensä sponsoroinnin kohteeseen tavalla, jonka he toivovat tuovan itselleen osan urheilutoimijan nauttimasta suopeudesta kuluttajien keskuudessa. (Lipponen 1999; Budzinski & Saltzer 2011; Jalonen ym. 2017, 17.)

Urheilun ja liiketoiminnan rajapinnassa piilevän arvonluontipotentiaalin ymmärtäminen vaatii erilaisten arvottamisen tapojen (alaluku 2.3) huomioimista, sillä arvo ei näyttäyty kaikille samanlaisena. Osa yrityksistä arvottaa mielikuvan luomista ja näkyvyyttä, kun toiset taas arvottavat PR-toiminnan mahdollisuuksia ja avainasiakkaille tarjottavia liitännäismahdollisuuksia. (Verity 2002, 162; Jalonen ym. 2017, 17.)

Yleisimmin sponsorointia hyödynnetään yrityksen bränditunnettuuden luomisessa ja brändimielikuvan vahvistamisessa tai muuttamisessa, missä se nähdään vahvana voimavarana. Urheilujohtamisen KTM Arto Kuuluvainen (2017) nosti esimerkkinä brändimielikuvan muuttamisesta sponsoroinnin avulla sähköyhtiö Caruna Oy:n ja Jääkiekkoliiton yhteistyön. Caruna Oy pyöri alkuvuodesta 2017 otsikoissa nostettuaan sähkönsiirron hintaa merkittävästi. Samaan aikaan jääkiekko sai negatiivista näkyvyyttä harrastamisen kovan hinnan vuoksi. Caruna Oy on pyrkinyt tasoittamaan hintojen noususta syntyneitä mielikuvan vahingoittumista tukemalla nuorten jääkiekkoharrastuksen mahdollistamista yhdessä Jääkiekkoliiton kanssa. Sponsorointiyhteistyön avulla yritys pyrkii viestimään brändimielikuvaa sidosryhmilleen epäsuorasti ja vaikuttamaan välillisesti kohderyhmänsä mielikuviin yrityksestä. (Cliffe & Motion 2006; Valanko 2009, 53; Farrelly & Quester 2005, Westberg & Pope 2012, 421 mukaan; Kuuluvainen 2017.)

Mielikuvaa voidaan pyrkiä vahvistamaan tai muuttamaan sekä passiivisen että aktiivisen viestinnän keinoin. Passiivista viestintää sponsorointiyhteistyössä ovat esimerkiksi erilaiset laita-/vaatetusmainokset, jotka näkyvät TV-lähetyksissä. Passiivinen viestintä on hyväksi, jos halutaan tuoda mielikuvaa yrityksestä tutummaksi potentiaalisille asiakkaille (brändimielikuvan luominen). Aktiivisessa viestinnässä urheilun tarjoama tarina otetaan keskiöön ja siihen liitetään viesti, jonka sponsoroiva yritys toivoo saavansa läpi potentiaalisille asiakkailleen. (Verity 2002, 163.) Menestyksekkäs esimerkki tällaisesta aktiivista viestintää hyödyntävästä yhteistyöstä on Niken ja golfari Rory McIlroyn yhteistyö. McIlroy on treenannut golfia lapsesta saakka ja ihannoinut Niken silloin sponsoroimaa

Tiger Woodsia. Myöhemmin Rory McIlroysta kehittyi saman tason golffari kuin legendaarinen Woods. Nike on hyödyntänyt tätä kasvutarinaa golf-varusteiden markkinoinnissaan erityisesti mainosvideoiden muodossa. Yhteistyössä korostuu Niken sloganinakin tunnettu lause ”Just do it”.

Jotta kuluttajat hyväksyisivät yhteistyön autenttisena, on sponsorin ja kohteen välillä hahmotettava selkeä yhteys (fit). Yhteys voidaan havaita esimerkiksi arvoyhtäläisyytenä, imagojen yhteensopivuutena, maantieteellisenä yhteensopivuutena, visuaalisena yhdenmukaisuutena, kohdemarkkinan yhteensopivuutena tai mission yhdenmukaisuutena. Myös yhteistyösuhteen julkistaminen vaikuttaa siihen, kuinka autenttisena kuluttajat yhteistyötä pitävät. Yhteistyön vaikuttavuutta voi edesauttaa huomioimalla nämä seikat, mutta kuten kaikessa brändimielikuvaan liittyvässä toiminnassa, ainoastaan pitkäjänteinen työ tuottaa tulosta (Jalonen ym. 2017, 41, 44).

Brändimielikuvaan liittyy vahvasti myös yhteiskuntavastuuteema (corporate social responsibility). Yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan yrityksen vapaaehtoista toimintaa yhteiskunnan hyväksi. Lain edellyttämiä toimia ei siis voida esittää yhteiskuntavastuullisena toimintana. Nykykäsityksen mukaan yritys, joka laiminlyö yhteiskunnallisia tehtäviään, vaarantaa ennen pitkää myös olemassaolonsa - yrityksen tehtävänä on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, mutta ei hinnalla millä hyvänsä. Urheilu on monella tapaa erinomainen yhteiskuntavastuun viestimisen väline. Nuoret ovat erittäin kiinnostuneita urheilusta ja pitävät urheilijoita esikuvinaan. Ansaitun median mielenkiinnon johdosta urheilijat voivat viestiä nuorille vastuullisuuteen liittyvistä teemoista. Nuoret oppivat urheilun kautta myös yhteistyötaitoja ja saavat kannustusta aktiiviseen elämäntapaan. Aktiivisen elämäntavan mukana seuraavat myös positiiviset terveysvaikutukset. Näiden näkökulmien lisäksi urheilu on kansainvälinen kieli, joka auttaa eri kulttuuritaustaisia ihmisiä ymmärtämään toisiaan. (Smith & Westerbeek 2007; Cliffe 2017, Jalonen ym. 2017, 15 mukaan.)

Sponsorointiyhteistyön suosion nousu markkinointiviestinnän keinona johtuu myös mediamainonnan hintojen noususta, sponsoroitujen tapahtumien medialevikin kasvusta ja perinteisen median avulla toteutetun mainonnan tehokkuuden laskemisesta. Kansainvälisesti toimivat yritykset ovat kiinnostuneita urheilusponsoroinnista, sillä urheilutapahtumat, -joukkueet ja yksittäiset huippu-urheilijat ovat entistä enemmän esillä globaalisti. (Verity 2002, 161-162.) Eri media-alustojen, kuten sosiaalisen median kanavien määrän

kasvaessa asiakkaat ovat saaneet vapauden päättää, mitä medioita hyödyntävät ja mitä kaupallista sisältöä ovat valmiita ottamaan vastaan (Keller 2009). Sponsorointiyhteistyö antaa yrityksille mahdollisuuden viestiä asiakkaille tavalla, jonka he ovat valmiita ottamaan vastaan. Samalla kehitys on pakottanut urheiluorganisaatiot kehittämään omaa sosiaalisen median viestintäänsä. Monessa sponsorointiyhteistyössä hyödynnetäänkin nykyään sosiaalista mediaa. Esimerkiksi Puustelli Oy on tehnyt yhteistyötä useampien jääkiekon Liiga-joukkueiden kanssa Ladies Hockey Night –toiminnassa. Alustana toimii Facebook, jossa naiset saavat valita suosikkijoukkueensa ja merkittyä kommenttikenttään ystävänsä, kenen kanssa haluaisivat lähteä katsomaan suosikkijoukkueen peliä. Tämän yhteyteen on liitetty Puustelli Oy:n liidinkeruu remonttiin liittyvien kysymysten muodossa. (Kuuluvainen 2017.)

Westbergin ja Popen mukaan (2012) pelkkä nimen tai logon yhdistäminen lajiin tai urheilijaan ei riitä saamaan tavoiteltua asiakasta tietoiseksi yhteistyöstä ja sen arvopohjasta ja saamaan siten tavoiteltua vaikutusta aikaan. Sponsorointiyhteistyöhön liittyvät oikeudet ja velvollisuudet määritetään osapuolten välisessä yhteistyösopimuksessa (Alaja & Forssell 2004, 24), mutta se on vasta alkua. Sponsorointiyhteistyö kiteytyy yhteistyösopimuksen määrittämin oikeuksin toteutettuun markkinointiviestintään (Alaja & Forssell 2004, 35). Optimaalinen tehokkuus ja uutta arvoa saavutetaan, kun sponsorointiyhteistyötä hyödynnetään aktiivisesti integroituna muihin markkinoinnin keinoihin (Verity 2002, 164).

Urheilu voidaan nähdä sponsorointiyhteistyössä arvonluonnin alustana. Alustoja hyödyntävässä toiminnassa arvo ei ole sen enempää kohteen ominaisuus kuin arvottajan subjektiivinen kokemukseen, vaan syntyy vuorovaikutuksen seurauksena. Tämän alustan ympärille liittyy erilaisia toimijoita (actors), jolloin voidaan puhua A2A-yhteenliittymistä (actor-to-actor). Näiden A2A-alustojen voima piilee erilaisten toimijoiden yhteen saattamisessa. Urheilu muodostaa ”riippumussuhteiden kudelman”, joka tarjoaa erilaisia arvonluonnin mahdollisuuksia monille eri toimijoille. Urheilu on vuorovaikutteisesta olemuksestaan johtuen palvelua, jossa sisältö luodaan vuorovaikutuksessa aktiivisina toimijoina esittäytyvien asiakkaiden ja kuluttajien kanssa. Esimerkiksi jalkapallo-ottelu olisi hyvin erilainen tapahtuma ilman suosikkijoukkuettaan kannustavia faneja. Tämä mahdollistaa erilaisten arvonluonnin muotojen ja arvokkaaksi kelpuuttamisen tapojen liittämisen osaksi yhteistyötä. (Tsiotsou 2016; Vargo & Lusch 2017; Jalonen ym. 2017, 20.)

2.5 Sponsoroinnin toteutustapoja

Sponsorointiyhteistyötä on mahdollista toteuttaa monin eri tavoin. Isossa kuvassa nämä tavat ovat jatkuva yhteistyö, kampanjayhteistyö ja tapahtumayhteistyö. Jatkuva yhteistyö sisältää usein elementtejä sekä kampanjayhteistyöstä että tapahtumayhteistyöstä. Toteutustapojen poikkeavuus vaikuttaa osaltaan myös sponsorimyynnin prosessiin. Yksittäisten tapahtumayhteistöiden ja jatkuvien, useiden kymmenien tuhansien eurojen yhteistöiden sopimusneuvottelut poikkeavat joiltakin osin toisistaan.

Jatkuva yhteistyö on yleisimmin hyödynnetty urheilusponsoroinnin keino. Siinä osapuolet laativat useimmiten vuosittaisen hyödyntämissuunnitelman, jonka mukaan erilaisia markkinointiviestinnän toimenpiteitä toteutetaan yhteistyössä osapuolten kesken (Alaja & Forssell 2004, 34). Toimenpidesuunnitelma voi sisältää elementtejä passiivisesta ja aktiivisesta viestinnästä niin erilaisten kampanjoiden kuin tapahtumienkin muodossa. Useimmiten jatkuvan yhteistyön ytimessä on ostettu näkyvyys passiivisen mainonnan muodossa. Raviurheilussa hyvä esimerkki tällaisesta yksinkertaisen jatkuvan yhteistyön toteutuksesta ovat radanvarsimainokset. Jatkuvaan yhteistyöhön kaivataan kuitenkin yritysten toiveesta lisää vuorovaikutteisia, kampanjaluonteisia elementtejä.

Zemppi Areena Oy:n Vesa Karjalaisen (2017) mukaan yleisimpiä tapoja toteuttaa kampanjaluontoista yhteistyötä joko irrallisena tai jatkuvan yhteistyön toimintasuunnitelman osina ovat videot, sosiaalisen median päivitykset, urheilijoiden vierailu yhteistyötahon omissa tapahtumissa tai toimipisteillä sekä urheilurganisaation tarjoamat kertaluontoiset hyvinvointitapahtumat yrityksen henkilöstölle. Kampanjoita toteutetaan internetin ja sosiaalisen median kasvun myötä kasvavissa määrin erilaisilla verkkoalustoilla. Arto Kuuluvainen (2017) nosti esimerkkinä tällaisesta verkkoalustaa hyödyntävästä kampanjayhteistyöstä Lähitapiolan yhdessä Team Finland Volleyballin kanssa toteuttaman ”Ottelun vakuuttavin pelaaja” –äänestyksen. Äänestys tapahtuu Lähitapiolan omalla laskeutumisivulla ja vaatii kirjautumisen. Näin Lähitapiola saa kerättyä äänestykseen osallistuvien henkilöiden yhteystiedot. Katsoja saa ottelun aikana äänestää vakuuttavinta pelaajaa, joka palkitaan ottelun päätteeksi. Vastaavia äänestykseen pohjautuvia, aktivoivia kampanjoita on toteutettu Facebookissa lukematon määrä, esimerkiksi Tapparän ja Deleten ”Voita liiput Deleten parhaille paikoille” –kampanja. (Kuuluvainen 2017.)

Koska tapahtumat ovat urheilun keskiössä, tapahtumasponsorointi ja sen liittäminen osaksi toimenpidesuunnitelmaa on hyvin suosittua. Sponsorointiyhteistyö tarjoaa mahdollisuuden suoramarkkinoida tapahtumissa myönteisissä olosuhteissa, joissa on innostusta ja iloa (Close & Lacey 2013, 72). Myös raviurheilu tarjoaa monipuolisuutensa ja yli 550 vuosittaisen tapahtumansa (Suomen Hippos-konsernin vuosikertomus 2016) myötä alustan erittäin monipuoliselle sponsorointiyhteistyön toteuttamiselle.

Tapahtumasponsoroinnin tavoitteena voi brändin vahvistamisen ohella olla esimerkiksi asiakassuhteen ylläpitäminen ja vahvistaminen, tuotteiden tai palvelujen lanseeraus tai myynti tai uusien asiakassuhteiden luominen. Tapahtumat ovat erinomainen kanava myös sisäiselle markkinoinnille. (Isohookana 2007, 170-171.) Tapahtumamarkkinointia voidaan Vallon ja Häyrisen (2003, 94) mukaan toteuttaa eritasoisesti sen syvyyden ja monipuolisuuden mukaan. Sponsori voi:

- Käyttää tapahtuman mainosarvoa hyväksi käyttämällä tapahtuman logoa oman tuotteensa markkinoinnissa. Esimerkiksi olympiatunnusta on käytetty tähän tapaan.
- Toteuttaa mainontaa tapahtumapaikalla. Sponsori voi ostaa mainospaikan esimerkiksi ohjelmajulisteista, pääsylipuista tai raviurheilun puitteissa raviradalta.
- Toteuttaa markkinointia yhteistyössä kohteen kanssa. Näin molemmat voivat tavoittaa uusia kohderyhmiä.
- Luoda täysin oman tapahtuman tai toteuttaa osana jo olemassa olevaa tapahtumaa oman erillisen kokonaisuuden. Koko tapahtuma voidaan nimetä sponsorin tai sen tuotteen nimellä.

Tapahtumien vahvuuksia ovat erityisesti niiden elämyksellisyys, hyvä huomioarvo, kontrolloitavuus ja segmentoinnin tarkkuus. Tapahtuma on kuitenkin lähes poikkeuksetta ainutkertainen ja nopeasti ohi. Lisäksi niiden menestys on hyvin pitkälti riippuvainen ulkoisista tekijöistä, kuten sääolosuhteista (Isohookana 2007, 170-171). Ulkoiset tekijät tarjoavat sponsorille myös mahdollisuuden yllättää tapahtuman osallistujat positiivisesti (Tuunanen 2017). Esimerkki tällaisesta voisi olla sponsorin sadetakkien jakaminen tapahtumassa huonojen sääolosuhteiden vallitessa.

Raviurheilun sponsorointiyhteistyössä passiivinen viestintä on erinomaisen TV-näkyvyytensä vuoksi suosittua. Vuosittain maksukanaville televisioidaan n. 570 ravit vuodessa

(Suomen Hippos –konsernin vuosikertomus 2016, 2), minkä lisäksi lauantain Toto 76 – kierros televisioidaan maksuttomalle MTV3 –kanavalle (MTV Sport 2017). Tapahtumien potentiaalia aktiivisen viestinnän keinona ei olla kuitenkaan täysin hyödynnetty.

3 OPINNÄYTETYÖN EMPIIRINEN OSUUS

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tutkimusmenetelmät ja -tulokset. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään laadullinen tutkimusote ja sen työkaluna hyödynnetty teemahaastattelu, sekä niiden tutkimusmenetelmiksi valikoitumisen perusteet. Kappale etenee tutkimusmenetelmien esittelyn kautta tutkimuksen toteutukseen ja aineiston analysointiin. Viimeisenä avataan aineiston analyysin perusteella saadut tutkimustulokset, joita käsitellään syvemmin kappaleessa neljä.

3.1 Laadullinen tutkimusote

Laadullista tutkimusta voi luonnehtia tutkijan oppimisprosessiksi; koko prosessin ajan pyritään kasvattamaan tutkijan tietoisuutta tarkasteltavana olevasta ilmiöstä ja sitä ohjaillevista tekijöistä (Aaltola & Valli 2007, 76). Laadullisen tutkimusotteen pääasiallisena tavoitteena onkin yritysten toiminnan selittämisen tai kontrolloimisen sijaan lisätä syvällistä ymmärrystä yritysten toiminnasta erittelemällä laadullista aineistoa (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 16; Kananen 2012, 29-30).

Opinnäytetyössä valittiin lähestymistavaksi laadullinen tutkimusmenetelmä, koska sen tulkitseva ote tukee tämän opinnäytetyön tutkimusongelman lähestymistä ja siihen vastaamista. Tutkimuksella pyritään teknisen ongelmanratkaisun sijaan tarjoamaan tilanteen jäsentämistä ja hallintaa auttava tulkinnallinen viitekehys. Tämän tuloksen saavuttamiseksi tutkimuskeskusteluissa syntyneitä näkemyksiä ja ideoita sovelletaan jonkin liikkeenjohdollisen ongelman jäsentämiseen ja ratkaisuun. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 17.) Syvimmillään laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tutkitun ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen (Kananen 2012, 29).

3.1.1 Teemahaastattelu laadullisen tutkimuksen työkaluna

Teemahaastattelu on selkeästi käytetyin kvalitatiivinen aineiston keruun menetelmä (Kananen 2012, 100; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 105). Se koostuu haastattelijan esittämistä kysymyksistä ja haastateltavan usein laajoista vastauksista ja on siten hyvin

yksinkertainen inhimillisen vuorovaikutuksen muoto (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 108). Teemahaastattelussa otetaan käsittelyyn laaja-alaisia keskustelun aiheita eli teemoja, joihin ei voi vastata lyhyesti. Aineistonkeruumenetelmänä se tukee laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitetta ymmärtää tutkittua ilmiötä syvällisesti. (Kananen 2012, 93.)

Teemahaastattelu tunnetaan myös nimellä puolistrukturoitu haastattelu. Se poikkeaa strukturoidusta haastattelusta eli survey-haastattelusta sen vapaamuotoisuuden osalta. Strukturoidussa haastattelussa kaikki kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat ja niihin vastataan samassa järjestyksessä. Strukturoidun haastattelun kysymysten ei tarvitse olla puolistrukturoidun haastattelun tapaan avoimia. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 108.) Teemahaastattelun etu aineistonkeruumenetelmänä on erityisesti sen joustavuus. Haastattelutilanteessa kysymysten järjestystä on mahdollista vaihtaa keskustelun etenemisen mukaan. Sen lisäksi kysymyksiä on mahdollista toistaa ja asioita voi tarkentaa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 73-74.)

Puolistrukturoitu teemahaastattelu etenee tiettyjen keskeisten ja etukäteen päätettyjen, tutkimuksen teoriaan liittyvien teemojen sekä niitä tarkentavien avointen kysymysten pohjalta. Saatujen vastausten tulisi olla tutkimusongelman kannalta merkittäviä. Teemahaastattelussa kysymysten järjestyksen lisäksi myös sanamuodot voivat tutkimuksesta riippuen vaihdella. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 73-74.)

Teemahaastattelu valikoitui tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi juuri sen vapaamuotoisuuden perusteella. Arvon luominen osana sponsorimyyntiä on tuore tutkimusaihe ja siitä ei ole suomenkielisessä kirjallisuudessa vielä merkittävää määrää teoriaa. Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmän tuli laadullisen tutkimusotteen tapaan kasvattaa tutkijan syvällistä ymmärrystä käsitellystä ilmiöstä sitomatta sitä liikaa olemassa olevaan myynnin ja arvonluonnin teoreettiseen viitekehykseen.

3.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi haastatteluilla haettiin tietoa laajasti koko yhteistyöprosessista ja asiakkaiden kokemasta arvosta sen edetessä. Tutkimusongelmana pyrit-

tiin selvittämään, millainen on arvon luontia tukeva sponsorointiyhteistyön myyntiprosessi. Haastattelukysymykset (Liite 1) määritettiin ennakkoon myyntiprosessien ja arvon luomisen teoreettiseen viitekehykseen perustuen, huomioiden käytännössä ja asiantuntijahaastatteluissa havaitut sponsorimyynnin erityispiirteet.

Haastattelut toteutettiin loka-marraskuussa 2017. Kolme niistä toteutettiin puhelinhaastatteluina ja yksi Skype Business –sovelluksen välityksellä. Haastattelut sovittiin noin kaksi viikkoa ennen toteutusajankohtaa ja haastateltavat saivat tutustua teemoihin etukäteen. Kukin keskustelu kesti noin 45-60 minuuttia. Haastattelut litteroitiin propositiota-soisesti (kts. esim. Kananen 2012, 98) keskustelun aikana, eli niistä poimittiin tutkimusongelman kannalta tärkeimmät sisällöt haastattelijan omin sanoin.

3.2.1 Haastateltavien valinta

Opinnäytetyötä varten haastateltiin sponsorointia markkinointiviestinnän keinona hyödyntäviä yrityksiä. Haastatteluun valikoidut yritykset näyttelevät suurta roolia suomalaisessa urheilusponsoroinnissa ja heidät tunnetaan jopa alan edelläkävijöinä yritysten näkökulmasta. Tämän perusteella voitiin olettaa heidän antavan relevanttia ja ajankohtaista tietoa sponsorimyynnin arvontuottamisen mahdollisuuksista.

Kanasen (2012, 100) mukaan haastateltaviksi tulisi valita henkilöt, joihin tutkittava ilmiö on suoraan liitoksissa ja joita ilmiö siten koskettaa. Haastattelut suunnattiin yrityksen sisällä suoraan sponsorointiyhteistöistä päättävälle henkilölle. Haastateltavan henkilön varsinainen toimenkuva vaihteli hallituksen puheenjohtajasta sponsorointivastaavaan.

Haastatteluihin osallistui edustajia neljästä eri yrityksestä. Haastateltavat on esitelty taulukossa kaksi. Jo neljän vastaajan kesken saavutettiin vastausten saturoituminen. Saturatiolla tarkoitetaan sitä, että vastaukset eri haastateltavien kanssa alkavat toistaa itseään. Kanasen (2012, 101) mukaan haastatteluja tulisi toteuttaa niin monta, että vastausten saturaatio voidaan havaita.

TAULUKKO 2. Haastateltavien kuvaukset

Haastateltavan yrityksen toimiala	Yrityksen edustajan toimenkuva
Markkinointi- ja sisältöpalveluiden tuottaminen	Liiketoimintajohtaja
Finanssiala/digitaalisen ajan monialainen palveluyritys	Senior Manager; Brand, Customer experience & Communications
Metsäkoneiden valmistus ja tietojärjestelmät	Hallituksen puheenjohtaja
SaaS-palvelujen tarjonta	Marketing Manager

3.2.2 Teemahaastattelujen aihealueet

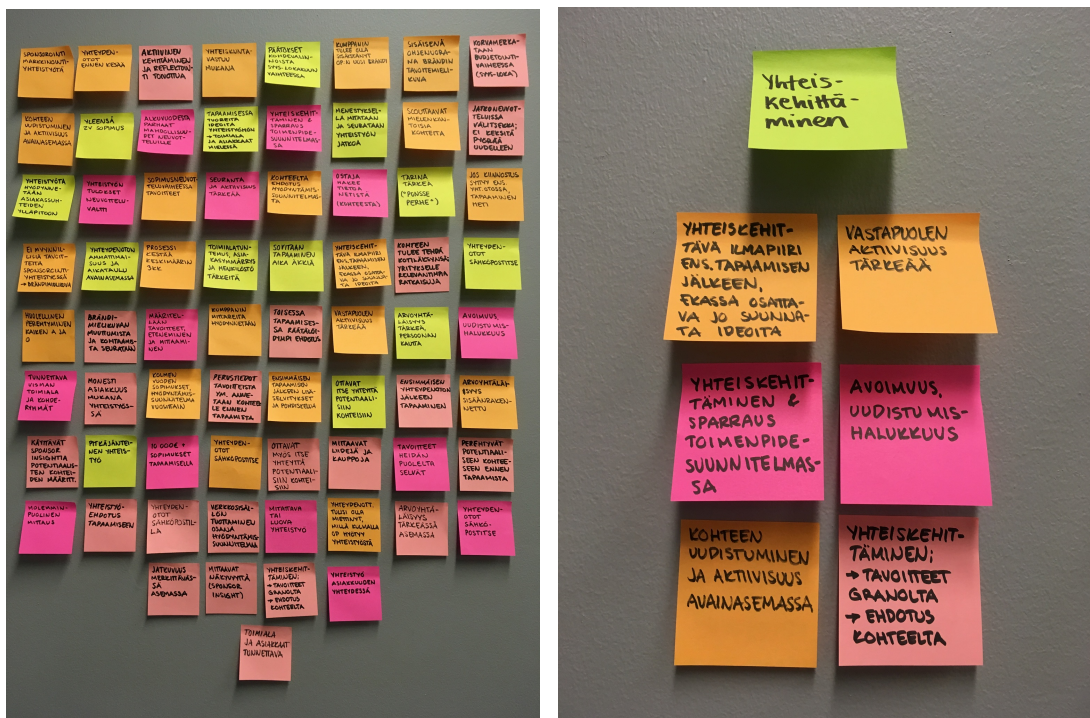
Teemahaastattelujen aihealueet ja tukikysymykset laadittiin vastaamaan opinnäytetyössä esitettyyn tutkimusongelmaan. Ne sidottiin löyhästi myyntiprosessien, arvon luomisen sekä sponsoroinnilla tavoiteltavan arvon teoreettiseen viitekehykseen. Kanasen (2012, 101) mukaan haastattelussa esitettävillä kysymyksillä tulisi varmistaa kaikkien ilmiön osa-alueiden mukaantulo. Koko osto- ja hyödyntämisprosessin laaja-alaisen ymmärryksen saavuttamiseksi teemoiksi valikoituivat yhteydenotto, ennakkokartoitus, myyntitapaaminen, tavoitteet ja yhteistyön eri muodot, seuranta sekä yhteistyön jatkaminen, lopettaminen tai päivittäminen. Aihealueet pysyivät samana koko haastatteluprosessin ajan.

Teemojen tukikysymykset sidottiin löyhästi sponsoroinnin teoreettiseen viitekehykseen. Niiden muodostamisessa hyödynnettiin myös opinnäytetyön tekijän henkilökohtaista kokemusta sponsorimyynnin haasteista ja elementeistä. Haastatteluprosessin edetessä tukikysymyksiä muokattiin vastaamaan keskusteluissa esiin nousseita uusia elementtejä. Lopullinen haastattelurunko tukikysymyksineen on esitetty liitteessä 1.

3.3 Aineiston analysointi

Haastattelut purettiin propositiotasoisien litteroinnin jälkeen lauseisiin, jotka analysoitiin ryhmittelykaavion (affinity mapping) pohjalta. Kaavion avulla voidaan ryhmitellä suuri määrä tietoa, esimerkiksi mielipiteitä, ajatuksia tai käsityksiä käsillä olevasta aiheesta. Ryhmittely aloitetaan poimimalla litteroidusta materiaalista yksittäisiä asioita. Ensimmäisessä vaiheessa keskitytään määrälliseen tuottamiseen. (Holtzblatt, Wendell & Wood 2005, 159.) Tässä tutkimuksessa litteroitu materiaali värikoodattiin haastatteluun vastanneiden yritysten mukaan niin, että yksi väri vastasi aina yhdestä haastattelusta poimittuja tietoja. Tämä helpotti ryhmittelyvaiheessa vastausten saturaaation hahmottamista.

Samankaltaisuuskaavion rakentamisen toisessa vaiheessa aloitetaan ryhmittely. Yksittäiset, ensimmäisessä vaiheessa poimitut asiat ryhmitellään seinälle. Seinällä olevista asioista pyritään rakentamaan erilaisia teemoja. Ryhmiä tai otsikoita ei määritellä ennalta, vaan ryhmittelyn aikana pyritään löytämään samankaltaisia ja toisiinsa liittyviä asioita. Ryhmä voidaan jakaa pienemmiksi ryhmiksi, mikäli se kasvaa huomattavan suureksi. Eri ryhmät otsikoidaan, jonka jälkeen saadaan analyysin yleisemmän tason teemoitus. (Holtzblatt ym. 2005, 163–164.) Kuvassa 3 on esitettyä otteet analyysin ryhmittelyvaiheista.



KUVA 3. Otteet analyysin ryhmittelyvaiheista.

3.4 Tutkimustulokset

Ryhmittelyn seurauksena aineistosta oli mahdollista erottaa 12 eri teemaa. Tässä alaluvussa kuvataan tutkimustuloksina nämä 12 teemaa sisältöineen kappaleotsikoittain. Tutkimustuloksissa ei haastateltavien toiveesta yhdistetä vastauksia suoraan haastateltavaan.

Arvoyhtäläisyys

Arvoyhtäläisyys nousi esiin jokaisessa haastattelussa. Sillä viitattiin sponsorin ja kohteen yhteneviin arvoihin. Arvoyhtäläisyyttä pidettiin vaatimuksena sopimusneuvotteluiden etenemiselle, sillä sen nähtiin mahdollistavan yhden tärkeimmän yhteistoille asetetun tavoitteen (brändimielikuvan vahvistaminen) toteutuminen.

Ammattimainen yhteydenotto

Kaikki haastateltavat korostivat ammattimaisen yhteydenoton merkitystä. Heistä jokainen saa lukemattomia määriä yhteydenottoja sponsorointiyhteistyöhön liittyen. Yhteydenotot tulevat pääosin sähköpostitse. Kaikki haastateltavat pitivät sähköpostia hyvänä kanavana ensimmäiselle yhteydenotolle.

Haastateltavat kokivat tärkeäksi, että ensimmäisestä yhteydenotosta käy selkeästi ilmi, kuinka yritys voisi hyötyä yhteistyöstä. Sähköpostin sisällön lisäksi ammattimaisuuden kokemukseen vaikutti yhteydenoton ajankohta. Osa haastateltavista määritteli kohdekohtaiset budjetit jo yrityksen budjetoitukierroksella loka-marraskuussa. Osa haastateltavista taas määritteli budjetoitukierroksella tietyn markkinointi-/sponsorointibudjetin, jota lähdettiin jyvittämään alkuvuodesta. Koska budjetoituvaiheessa kohteittain määritettävät yhteistyöt ovat rahallisesti suurempia, niiden sopimusneuvotteluiden kesto on pidempi (3-6 kuukautta). Tästä voidaan päätellä, että tammi-maaliskuu on kesäloimakauden johdosta otollisinta aikaa jatkuvien kumppanuuksien myynnille. Tapahtumayhteistyössä neuvottelut ovat lyhyempiä. Siitä johtuen tapahtumayhteistyötä koskeva yhteydenotto tulisi ajoittaa joko tammi-helmikuuhun tai elo-syyskuuhun.

Toimialatuntemus ja asiakasymmärrys

Tavoiteltavan yrityksen toimialan hahmottaminen ja asiakasymmärrys nähtiin jokaisessa haastattelussa ehdottomina yhteistyön elementteinä. Mitä aiemmassa vaiheessa kohde

osaa tuoda ilmi tuntevansa tavoiteltavan sponsorin toimialan ja asiakkaat, sitä hedelmällisempään yhteistyöhön päästään. Sponsorin toimintaympäristön tuntemalla kohde osaa tarjota yritykselle relevantteja vaihtoehtoja.

Scouting (”kykyjenetsintä”)

Kolme neljästä haastateltavasta seuraa urheilutoimijoita etsien potentiaalisia sponsoroinnin kohteita; yksi käytti seuraamiseen jopa Sponsor Insightin luomaa ammattimaista palvelualustaa. Seuraamisessa ja etsimisessä hyödynnetään sosiaalista mediaa, internet-sivuja ja kilpailutuloksia.

Mittaus

Kaikki haastateltavat osoittivat kiinnostusta yhteistyön onnistumisen mitattavuuteen. Kolme heistä suoritti jo itse suoraan sponsorointiin sidottua mittauksia. He hyödyntävät yhteistyön onnistumisen seuraamiseen Sponsor Insightin näkyvyysmittausta, liidien ja niistä syntyneiden kauppojen mittauksia sekä erilaisten digitaalisilla alustoilla tehtyjen julkaisujen saaman näkyvyyden mittauksia. Myös neljäs haastateltava mittasi sponsoroinnille asettamansa tärkeimmän tavoitteen (brändimielikuvan vahvistaminen) toteutumista, mutta sponsorointia ei voitu erottaa muista brändimielikuvaan vaikuttavista tekijöistä.

Kaikki haastateltavat osoittivat kiinnostusta myös sponsoroinnin kohteen itsensä toteuttamaan mittaukseen. Yhteistyöllä saavutettuja tuloksia ja kohteen omaa reflektointia pidettiin selkeänä etuna jatkoneuvotteluita ajatellen.

Tapaaminen

Kaikki haastateltavat etenevät suurissa kumppanuuksissa (10 000+ €) ostoprosessissa tapaamisen kautta. Kolme neljästä haastatellusta ei kuitenkaan määritellyt tapaamisen vaativalle kumppanuudelle euromääräistä alarajaa, joten sitä ei voida tämän tutkimuksen tuloksissa määrittää. Mikäli kiinnostus yhteistyölle on herännyt heti ensimmäisessä yhteydenotossa, nämä kolme helpommin tapaamisen järjestävää tahoa sopivat tapaamisajan pikimmiten.

Yhteiskehittäminen

Yksi haastattelun teemoista oli ”tavoitteet ja yhteistyön eri muodot”. Siitä keskusteltaessa kaikki haastateltavat nostivat esiin yhteiskehittämisen ilmapiiirin tavoitteita ja hyödyntä-

missuunnitelmaa laadittaessa. Yhteistyön tavoitteet määräytyvät pitkälti yrityksen sponsoroinnille asettamien tavoitteiden pohjalta, mutta myös kohteella on mahdollisuus vaikuttaa niihin. Kohteen odotetaan tuovan tapaamiseen ehdotuksen yhteistyön sisällöstä, jota sen jälkeen työstetään yhdessä vastaamaan paremmin yrityksen sponsoroinnille asettamia tavoitteita. Yhteiskehittämisen yhteydessä haastateltavat nostivat esiin sparraus-henkisen, dialogisen keskustelun kohteen ja sponsorin kesken.

Yhteistyön hyödyntäminen

Yhteistyön eri muodoista puhuttaessa haastateltavat toivat esiin toiveitaan yhteistyön sisällöstä. Tähän teemaan liittyvissä vastauksissa oli selkeästi enemmän hajontaa kuin muissa analyysissä muodostuneissa teemoissa. Osa yrityksistä painotti yhteiskuntavastuullista ulottuvuutta, toiset asiakassuhteiden ylläpitoa yhteistyön avulla. Myös mainonta ja sosiaalisen median sisällöntuotanto nousivat esiin yhteistyön hyödyntämisestä puhuttaessa. Koska vastaukset teeman sisällä poikkesivat vahvasti toisistaan, voidaan päätellä, että yhteistyön tavoitteet ja hyödyntäminen riippuvat vahvasti kumppaniksi tavoitellusta organisaatiosta.

Pitkäjänteisyys

Kolme neljästä haastateltavasta korosti yhteistyön pitkäjänteisyyttä. Pitkäjänteinen yhteistyö nähtiin vahvana voimavarana brändimielikuvan rakentamisessa sponsoroinnin avulla. Kaikki yritykset solmivat sopimukset kahdeksi tai kolmeksi vuodeksi kerrallaan.

Asiakkuus osana yhteistyötä

Kaksi haastateltavaa nostivat yhteistyökumppaneiden valinnasta keskustellessa esille, että sponsorointiyhteistyöhön liittyy useimmiten asiakkuus eli ns. vastaosto.

Yrityksen kohteeseen tutustuminen

Puolet haastateltavista toivat esille tutustuvansa potentiaaliseen sponsoroinnin kohteeseen tarkemmin internetin välityksellä ennen ensimmäistä tapaamista.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda yhteisen arvonluonnin mahdollistava sponsorimyynnin prosessi Suomen Hippos ry:n käyttöön. Tässä luvussa johdetaan tutkimustuloksista teoreettiseen viitekehykseen peilaten uuden sponsorimyynnin prosessin elementit sekä esitellään uusi, iteratiivinen myyntiprosessi. Myyntiprosessin sisältämät elementit kuvataan kattavasti, jotta niitä voidaan hyödyntää mahdollisimman konkreettisella tavalla.

4.1 Tulosten johtaminen myyntiprosessin vaiheiksi

Tutkimuksessa löydetty 12 teemaa tukevat kaikki arvoa luovaa sponsorimyynnin prosessia. Osa tutkimuksen analyysivaiheessa nousseista teemoista voidaan kuitenkin teorian valossa tiivistää yhteisiksi kokonaisuuksiksi.

Tutkimustulosten teemoista ensimmäinen oli arvoyhtäläisyys. Se nähtiin välttämättömänä elementtinä yhteistyössä, jotta systemaattinen työ brändimielikuvan vahvistamiseksi tai muuttamiseksi olisi mahdollista. Teorian mukaan yhteys voidaan havaita arvoyhtäläisyyden lisäksi imagojen yhteensopivuutena, maantieteellisenä yhteensopivuutena, visuaalisena yhdenmukaisuutena, kohdemarkkinan yhteensopivuutena tai mission yhdenmukaisuutena (Jalonen ym. 2017, 44). Tutkimuksessa vastaajat viittasivat arvoyhtäläisyyden lisäksi ainoastaan kohdemarkkinan yhteensopivuuteen. Kohteen ja sponsorin välinen yhteys kuitenkin ohjaa vahvasti sponsorimyynnin prospektointivaihetta. Tästä syystä tutkimustulos tiivistetään omaksi sponsorimyynnin prosessin vaiheekseen ”Yhteysperustaisena prospektointina”.

Ammattimainen yhteydenotto puhututti tutkimuksen aikana erityisesti ensimmäisen, sähköpostitse tapahtuvan kontaktoinnin osalta. Yhteydenottoja tulee prosessin edetessä kuitenkin useita ja niiden tulisi kaikkien herättää ostavan osapuolen kiinnostus ja luottamus. Tästä syystä ammattimainen yhteydenotto laajennetaan kattamaan koko prosessi ”Ammattimaisena yhteydenpitona”.

Kolmas tutkimuksessa noussut teema, ”Toimialatuntemus ja asiakasymmärrys” sisällytetään osaksi myyntiprosessia sellaisenaan. Tutkimuksessa toistunut teema noudattelee

Häntin ym. (2016, 17) näkemystä siitä, että ostajat odottavat myyjän osoittavan sitoutuneisuuden tasoa ja ammattimaisuutta perehtymällä ennakkoon asiakkaan liiketoimintaan, ansaintalogiikkaan ja markkinatilanteeseen. Tämä nähtiin myös edellytyksenä sille, että myyjä kykenee tunnistamaan, millaista arvoa asiakas haluaa yhteistyöllä saavuttaa. Digitalisaation myötä myyjällä on mahdollisuus selvittää suurin osa tarvittavista tiedoista ennakkoon internetissä.

Tutkimustuloksista ”scouting” ja yrityksen kohteeseen tutustuminen voidaan johtaa myyntiprosessiin ”Markkinointi” –kokonaisuudeksi. Kohteen on tuotettava informatiivista verkkosisältöä sekä kiinnittääkseen potentiaalisten sponsoreiden huomion, että mahdollistaakseen yhteydenottoa seuraavan kohteeseen tutustumisen.

Myös tutkimustuloksissa erotellut tapaaminen ja yhteiskehittäminen voidaan yhdistää ”Yhteiskehittämisen” alle. Tutkimustulokset mukailevat Ågen (2011), Eadesin & Sullivanin (2014, 44) ja Häntin ym. (2016, 48) tuloksia siitä, että yhteistyössä ostajan kanssa toteutettava myynti ei ole ainoastaan työskentelyä ostajan kanssa molempien päämäärien saavuttamiseksi, vaan sekä ostajat että myyjät tuovat omat ideansa ja näkökulmansa yhteen jaetussa fyysisessä tai virtuaalisessa tilassa. Puhutaan arvoehdotuksen (value proposition) yhdessä työstämisestä, jolloin kysymys on vuorovaikutteisesta yhteistyöstä parhaan mahdollisen ratkaisun kehittämisessä (value co-creation). Prosessin tärkein tavoite on asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen ja molemminpuolista arvoa tuottavan ratkaisun löytäminen. Tavoitteeseen on helpompi päästä, kun koko prosessi perustuu yhteiskehittämislle. Yhteiskehittämiseen liittyy vahvasti myös molempien osapuolten oppimisprosessi. Ostajalle suhde mahdollistaa vastaavien palveluiden tehokkaan ostamisen tulevaisuudessa sekä sopimusneuvotteluissa olevan yhteistyön hedelmällisen hyödyntämisen. Myyjälle yhteistyö tarjoaa mahdollisuuden saada tietoa asiakkaan ostoprosessista sekä kehittää myyntitoimintojaan ja palveluitaan.

Haastatteluista johdettiin tutkimustuloksena mittaus-teema. Modernin sponsorointiyhteistyön tavoitteet voivat vaihdella yrityksen sisäisten tavoitteiden mukaan, mutta yhteisenä elementtinä toistuu yhteistyön onnistumisen mittaus. Tutkimuksen mukaan sekä yrityksen että kohteen tulisi suorittaa mittausta joko tahoillaan tai yhteistyössä. Onnistumisen todentamisen nähtiin tukevan jatkoneuvotteluja ja siten myös pitkäjänteistä yhteistyötä. Tästä syystä mittaus ja pitkäjänteisyys voidaan yhdistää kokonaisuudeksi ”Mitatavuus” -elementin alle.

Asiakkuus osana yhteistyötä nousi selkeänä teemana yhteistyön hyödyntämiselle. Se voidaan kuitenkin liittää samaan kokonaisuuteen yhteistyön hyödyntämisen kanssa ”Yhteistyön hyödyntämisen kartoittaminen ja suunnittelu”-elementin alle. Osa yrityksistä painotti asiakkuutta osana yhteistyötä, osa yhteiskuntavastuullista ulottuvuutta ja toiset brändimielikuvan rakentamista. Kuten tutkimustuloksina johdettujen teemojen yhteydessä todettiin, yhteistyön tavoitteet ja hyödyntäminen riippuvat vahvasti kumppaniksi tavoittelusta organisaatiosta. Kuten arvon tuottamisessa, myös yhteistyön hyödyntämisessä tulee huomioida yrityksen toiveiden ja tavoitteiden mukaan taloudellinen, toiminnallinen, symbolinen, emotionaalinen ja sosiaalinen arvo (Jalonen ym. 2017, 118). Tutkimuksen tuloksena selvisi, että vaikka yhteistyön hyödyntämistä suunnitellaan ja kehitetään yhdessä, on vetovastuu sponsoroinnin kohteella.

Sponsorimyynnin prosessiin sisällytetään opinnäytetyön tekijän tutkimuksen tuloksena seuraavat seitsemän elementtiä:

- 1) Yhteysperustainen prospektointi
- 2) Ammattimainen yhteydenpito
- 3) Toimialatuntemus ja asiakasymmärrys
- 4) Markkinointi
- 5) Yhteiskehittäminen
- 6) Mitattavuus
- 7) Yhteistyön hyödyntämisen kartoittaminen ja suunnittelu

4.2 Uusi sponsorimyynnin prosessi

Tässä alaluvussa esitellään Suomen Hippos ry:n käyttöön luotu yhteisen arvonluonnin mahdollistava sponsorimyynnin prosessi. Ensimmäisenä käydään kattavasti läpi prosessiin liitettävät elementit, minkä jälkeen kokonaisuus tiivistetään iteratiiviseen prosessikaavioon. Lopulta iteratiivisen prosessin vaiheita verrataan Moncriefin & Marshallin (2004) uudistamiin myynnin seitsemään askeleeseen.

Yhteysperustainen prospektointi

Tavoiteltavat yhteistyökumppanit tulee määrittää kohteen ja yrityksen välisen yhteyden perusteella. Yhteys voidaan nähdä jonkin tai joidenkin seuraavien elementtien kohdalla:

- 1) Arvoyhtäläisyys: Yrityksen ja kohteen arvot ovat samankaltaiset.
- 2) Imagojen yhteensopivuus: Yrityksen ja kohteen imagot ovat samankaltaiset.
- 3) Maantieteellinen yhteensopivuus: Yrityksellä ja kohteella on siteitä samalla maantieteellisellä alueella.
- 4) Visuaalinen yhdenmukaisuus: Yrityksen ja kohteen värit ja visuaalinen ilme ovat yhtenevät.
- 5) Kohdemarkkinan yhteensopivuus: Yrityksen ja kohteen kohdesegmentit ovat yhteneviä.
- 6) Mission yhdenmukaisuus: Yrityksen ja kohteen toiminta-ajatus on yhtenevä.

Mikäli prospektoinnin välineeksi halutaan valita vain yksi yhtenevä elementti, on arvoyhtäläisyys näistä yhteysperusteista tärkein. Tavoiteltavat kumppanit tulisi jakaa asiakas-segmentteihin yhteysperustaisesti, jotta yrityksen hyötynäkökulma osataan viestiä jo ensimmäisessä yhteydenotossa.

Ammattimainen yhteydenpito

Ammattimainen ja aktiivinen yhteydenpito on säilytettävä läpi koko myyntiprosessin. Yhteydenoton ammattimaisuuteen vaikuttavat seuraavat seikat:

- 1) Yhteydenoton ajankohta: Otollisin ajankohta jatkuvan yhteistyön tavoitteluun on alkuvuosi (tammi-maaliskuu). Tässä on huomioitava, että yritysten poikkeavista budjetointitavoista yhteistyön alku voi kohdistua yhteydenottovuodelle tai sitä seuraavalle vuodelle. Tapahtumayhteistöissä neuvottelut voivat olla lyhyemmät, jolloin myös elo-syyskuu ennen budjetointikierrosta voi olla otollinen aika seuraavan vuoden tapahtumayhteistöitä koskien.
- 2) Kirjoitusasu: Ensimmäisen yhteydenoton kanavista parhaaksi koettiin sähköposti. Sähköpostiviestin tulee olla kirjoitusasultaan ammattimainen ja luottamusta herättävä.
- 3) Aktiivisuus: Kohteelta odotetaan aktiivisuutta viestinnässä. Yhteistyöneuvottelujen eteneminen on lopulta kohteen vastuulla.
- 4) Kumppanin hyötynäkökulman esiintuominen: Jo ensimmäisessä yhteydenotossa on osattava tuoda juuri tavoitellun kumppanin yhteistyöltä mahdollisesti saama hyöty. Yhteysperustainen prospektointi tukee tätä myyntiprosessin elementtiä.

Toimialatuntemus ja asiakasymmärrys

Jotta yhteydenpito voisi olla kiinnostusta ja luottamusta herättävää, tulee kohteen olla tutustunut yrityksen liiketoimintaan ennen kontaktointia. Koska kaikkea tietoa ei internetin mukaantulosta huolimatta ole julkisesti saatavilla, yrityksen toimialaan ja asiakkaisiin tutustuminen jatkuu yhteiskehittävän prosessin läpi.

Toimialatuntemuksen ja asiakasymmärryksen saavuttamiseksi on erityisen tärkeää selvittää seuraavat seikat:

- 1) Yrityksen toimiala
- 2) Yrityksen asiakaskunta/asiakaskunnat
- 3) Yrityksen brändin ydin

Markkinointi

Koska sponsorimyynnin prosessi ei aina käynnisty kohteen itsensä aloitteesta, kohteen on kiinnitettävä huomiota omaan markkinointiinsa ja viestintäänsä. Erityisesti verkkosivujen tulisi tukea potentiaalisen sponsorin tiedonhakua parhaalla mahdollisella tavalla, mutta myös sosiaalista mediaa voidaan hyödyntää tiedonjakokanavana.

Yhteiskehittäminen

Sponsorointiyhteistyötä tavoitellessa kohteen tulisi lähteä prosessiin avoimin mielin ja kehittämään uutta. Valmiiksi koostetut sponsoripaketit eivät tue modernia, molemmille osapuolille arvoa luovaa yhteistyötä. Kohteen tulee olla tietoinen siitä, millaisia mahdollisuuksia hänellä on arvonaluonnin alustana tarjota. Lopullinen hyödyntämissuunnitelma luodaan kuitenkin yhdessä sponsorin kanssa. Useimmissa tapauksissa yhteiskehittäminen vaatii tapaamisen, eli kohtaamisen jaetussa fyysisessä tilassa.

Mitattavuus

Pitkäjänteinen yhteistyö tukee parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen tavoitteeseen pääsyä. Samalla se myös säättää huomattavan määrän molempien toimijoiden ajallisia resursseja. Pitkäjänteiseen yhteistyöhön päästäkseen osapuolten on voitava todeta yhteistyö toimivaksi – siis mitattava sen onnistumista. Useimmissa tapauksissa yritys mittaa yhteistyön onnistumista itse, mutta myös sponsoroinnin kohteen tulee huomioida mitattavuus osana prosessia ja hyödyntämissuunnitelman luomista. Kohteen tulisi arvioida kehitettä-

vää hyödyntämissuunnitelmaa myös sen mitattavuuden kannalta. Mikäli kohde ei jostakin syystä kykene itse mittaamaan yhteistyön onnistumista, hänen tulisi huomioida ja pyrkiä helpottamaan yrityksen suorittamaa mittausta.

Yhteistyön hyödyntämisen kartoittaminen ja suunnittelu

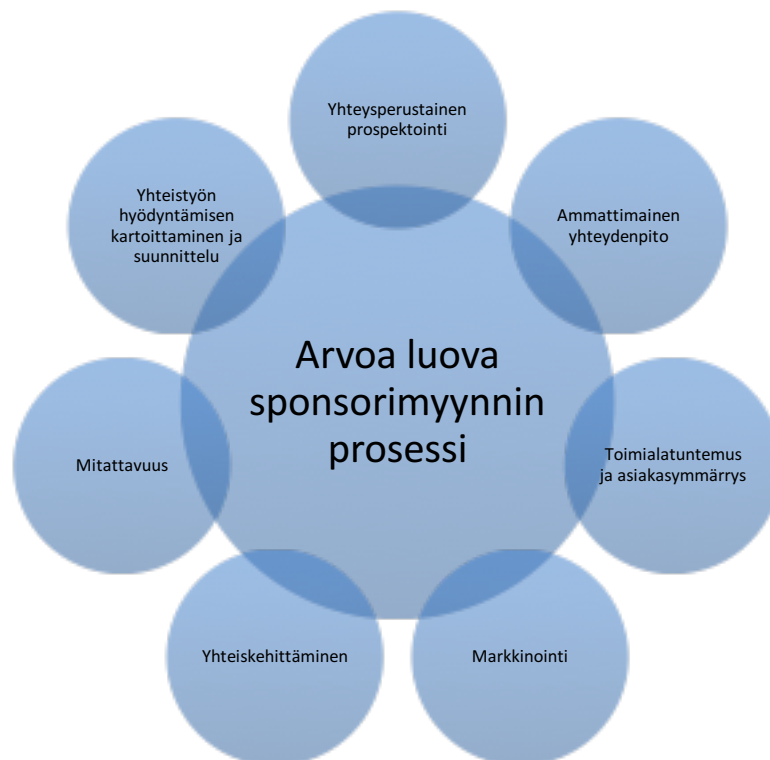
Yhteistyön tavoitteet ja hyödyntäminen riippuvat vahvasti kumppaniksi tavoitellusta organisaatiosta. Hyödyntämissuunnitelmaa ja yrityksen tarpeita kartoittaessa kohteen tulee ottaa huomioon yhteistyön taloudellinen, toiminnallinen, symbolinen, emotionaalinen ja sosiaalinen arvo. Kaikki yritykset eivät painota näitä arvon muodostumisen perusteita samalla tavalla, joten yrityksen painopisteiden kartoittaminen on osa myyntiprosessia.

Uuden sponsorimyynnin prosessin elementtjä voidaan verrata Moncriefin & Marshallin vuonna 2004 uudistamaan myynnin seitsemään askeleeseen. Moncrief & Marshall korostivat, että prosessiin sisältyviä elementtejä ei tulisi toteuttaa lineaarisessa järjestyksessä vaan niitä tulisi toistaa jatkuvassa vuorovaikutuksessa läpi koko prosessin. Osa uuden sponsorimyynnin prosessin toiminnoista voitaisiin asettaa myös lineaariseen järjestykseen, mutta todellisen arvon luomisen mahdollistamiseksi myös sponsorimyynnin prosessia elementteineen tulisi lähestyä jatkuvina toimintoina. Prosessin etenemisen selkeyttämiseksi uutta sponsorimyynnin prosessia kuitenkin verrataan taulukossa 3 Moncriefin & Marshallin (2004) myynnin seitsemään askeleeseen siinä muodossa, jossa Moncrief & Marshall vertasivat omaa teoriaansa alkuperäiseen myynnin seitsemään askeleeseen.

TAULUKKO 3. Moncriefin & Marshallin (2004) myynnin seitsemän askelta vs. Uusi sponsorimyynnin prosessi.

Moncriefin & Marshallin myynnin seitsemän askelta	Uusi sponsorimyynnin prosessi
(1) Asiakaskunnan rajaaminen	(1) Yhteysperustainen prospektointi
(2) Tietokantojen hyödyntäminen	(2) Toimialatuntemus ja asiakasymmärrys
(3) Suhdemyynti	(3) Ammattimainen yhteydenpito
(4) Tuotteen markkinointi	(4) Markkinointi
(5) Ongelmanratkaisu	(5) Yhteiskehittäminen
(6) Arvonluonti/asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen	(6) Yhteistyön hyödyntämisen kartoittaminen ja suunnittelu
(7) Asiakassuhteen ylläpito	(7) Mitattavuus

Kuviossa 6 ja liitteessä 2 on kuvattuna uusi, iteratiivinen sponsorimyynnin prosessi kokonaisuudessaan. Prosessia ei tulisi liittää ainoastaan sopimuksen tavoitteluun ja solmimiseen, vaan kaikki elementit toistuvat läpi koko yhteistyön. Näin voidaan kasvattaa pitkäjänteisen ja tuottavan yhteistyön mahdollisuuksia.



KUVIO 6. Uusi iteratiivinen sponsorimyynnin prosessi.

5 POHDINTA

Tässä luvussa pohditaan ja arvioidaan opinnäytetyöprosessin kulkua ja onnistuneisuutta. Ensimmäisessä alaluvussa arvioidaan tutkimuksen onnistumista eli sitä, kuinka hyvin asetettuun tutkimusongelmaan vastattiin. Toisessa alaluvussa pohditaan opinnäytetyön luotettavuutta ja eettisyyttä. Tämän jälkeen edetään toimeksiantajalle esitettyjen kehitysehdotusten kautta jatkotutkimusmahdollisuuksien esittelyyn. Viimeisenä esitetään yhteistyössä toimeksiantajan kanssa suoritettavat

5.1 Työn tulosten arviointi

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli mallintaa moderni, arvonluontia tukeva sponsorimyynnin prosessi Suomen Hippos ry:n toiminnan tueksi. Tarkoituksena oli syventää ymmärrystä sponsorointiyhteistyössä ostavan osapuolen, eli potentiaalisten sponsoreiden käsitteistä toimivasta myynti-ostoprosessista ja sponsoroinnilla tavoiteltavasta arvosta.

Teorian pohjalta oli selkeästi havaittavissa, etteivät vaiheittaiset myyntiprosessit enää tue yhteiskehittämistä ja arvon yhteisluontia toivotulla tavalla. Tästä syystä opinnäytetyön tekijä toteutti prosessikaavion iteratiivisena eli niin, että prosessiin sisältyviä eri elementtejä toistetaan vapaassa järjestyksessä läpi koko prosessin. Prosessiin sisältyvät elementit kuvattiin johtopäätöksissä mahdollisimman kattavasti, jotta sponsorimyynnistä vastaavat henkilöt osaavat hyödyntää niitä sitomatta toimeksiantajayrityksen resursseja liiaksi heidän kouluttamiseensa.

Opinnäytetyössä suoritetun haastattelututkimuksen johdosta tekijä onnistui mallintamaan arvoa luovan sponsorimyynnin prosessin. Mallintaminen toteutettiin pääosin haastattelututkimuksessa korostuneiden teemojen pohjalta. Analyysivaiheessa teemat tiivistettiin opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen peilaten lopullisiksi sponsorimyynnin prosessiin sisällytettäviksi toiminnoiksi/elementeiksi. Lopulta elementit koottiin iteratiiviseksi sponsorimyynnin prosessiksi.

Tuloksena syntyneen sponsorimyynnin prosessin arvioimista olisi helpottanut sen testaaminen käytännön toiminnassa. Sponsorimyynnin prosessin testaus on sisällytetty alaluvussa 5.4 esiteltyihin jatkotutkimusaiheisiin ja –mahdollisuuksiin.

5.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyön toteutus oli tekijän mielestä onnistunut. Haastattelurunko havaittiin suurimmalta osin toimivaksi tarvittavan tiedon keräämisessä. Haastattelurunkoon sisällytetyihin tarkentaviin kysymyksiin tehtiin pieniä muutoksia tutkimusprosessin edetessä. Tutkimuksen vaikuttavuuden kannalta olisi ollut hyvä, jos haastateltavia olisi ollut teemahaastattelun yleisen tavan mukaan noin kymmenen kappaletta. Jo suoritettulla neljällä haastattelulla voitiin kuitenkin havaita vastausten saturaatio.

Haastateltavat saivat perehtyä teemoihin ennen haastattelua ja saivat haastattelurungon ja toteutetun haastattelun perusteella arvioida, missä määrin haluavat tuoda yrityksen osallisuuden opinnäytetyöprosessissa esille. Yhdessä haastateltavien kanssa päädyttiin siihen tulokseen, että yritykset saa nimetä opinnäytetyön tutkimusosiossa, mutta yksittäisen yritysten vastauksia ei erotella julkaistavassa työssä. Tämä ei analyysivaiheessa toteutetun vastausten värikoodauksen ansiosta vaikuttanut millään tavalla tutkimuksen hyödynnettävyyteen tutkimusongelman ratkaisussa.

5.3 Kehittämisehdotuksia toimeksiantajalle

Hippoksen olisi suoritettava tässä alaluvussa esitettyjä sponsorimyyntiä edeltäviä toimenpiteitä, jotta he saisivat optimaalisen hyödyn irti luodusta iteratiivisesta sponsorimyynnin prosessista. Nämä toimenpiteet luovat pohjan myöhemmälle sponsorinhankinnalle esitetyn myyntiprosessin ja sen elementtien mukaisesti.

Toistaiseksi Hippoksen sosiaalisen median alustat ovat hajanaiset. Hippoksen tulisi keskittää sosiaalisen median viestintäänsä, mieluiten yhteen kanavaan. Silloin viestintää saadaan toteutettua suunnitelmallisesti sitomatta liikaa yhdistyksen henkilöresursseja. Myös seuraajakannan keskittäminen yhteen kanavaan helpottaisi myöhempien sponsorointiyhteistöiden mitattavuutta ja yhdessä sponsorin kanssa toteutetun markkinointiviestinnän kohdentamista.

Myös Hippoksen verkkosivuilla on havaittavissa hajanaisuutta. Keskusjärjestönä Hippoksen täytyy pystyä tarjoamaan alan harrastajille ja ammattilaisille riittävän kattavasti informaatiota, joten informaatiomäärää ei voida varsinaisesti supistaa. Sivuille navigointia tulisi kuitenkin helpottaa erityisesti potentiaalisen sponsorin suorittamaa tiedonhakua ajatellen. Toistaiseksi verkkosivuilta ei löydy suoraan potentiaalisille kumppaneille osoitettua informaatiota, vaan tarvittavia tietoja joutuu poimimaan useilta alisivuilta.

Sponsorimyynnin onnistumisen tukemiseksi Hippoksella tulisi olla käsitys omasta tarjoomastaan sponsorointiyhteistöihin liittyen. Varsinaista tuotteistusta ei yhteiskehittävän ilmapiiirin vuoksi ole järkevää tehdä, mutta ideapankkitasoinen tarjooman suunnittelu tehostaisi potentiaalisten sponsoreiden ensikontaktointia sekä myöhempää yhteiskehittämistä.

Ideatasoisen tarjooman lisäksi Hippos voi toiminnan tehostamiseksi suorittaa ennakkoon potentiaalisten sponsoreiden yhteysperustaista kartoitusta ja segmentointia. Potentiaalisten sponsoreiden nimeämisen ja asiakasrekisteriin tallentamisen lisäksi Hippos voi segmentoida omaa asiakasrekisteriään niin, että siihen liittyviä tietoja on helppo esittää potentiaalisille sponsoreille. Esimerkiksi hevosalan yrittäjien yhteystietojen määrä voi kiinnostaa yritysasiakkaita tavoittelevia sponsoreita.

5.4 Jatkotutkimusaiheita

Opinnäytetyö vastaa asetettuun tutkimusongelmaan, mutta tarjoaa myös jatkotutkimusaiheita toiminnan kehittämiseksi niin toimeksiantajaorganisaatiossa kuin sen ulkopuolellakin. Tässä alaluvussa esitellään raviurheilun sponsorointiin liittyviä jatkotutkimusehdotuksia.

Mallinnettua myyntiprosessia ei testattu käytännön toiminnassa osana tätä opinnäytetyötä. Jatkotutkimuksena olisi mahdollista seurata iteratiivisen prosessikaavion toimivuutta osana Suomen Hippos ry:n sponsorihankintaa ja mahdollisesti kehittää prosessia edelleen tutkimuksessa havaittujen piirteiden pohjalta.

Vaikka tutkimus suunnattiin nimenomaan Suomen Hippos ry:n sponsorihankintaan, ei kysymyksiä ja elementtejä sidottu missään vaiheessa ainoastaan raviurheiluun. On siis

mahdollista, että samaa sponsorimyynnin prosessikaaviota voitaisiin hyödyntää myös muiden urheilutoimijoiden sponsorihankinnassa. Jatkotutkimuksena prosessia voisi siis testata myös muiden lajien parissa toimivien urheiluorganisaatioiden sponsorihankinnassa.

5.5 Opinnäytetyöprosessin jälkeiset toimenpiteet

Opinnäytetyön tekijä kirjoittaa opinnäytetyön pohjalta julkaistavaksi tarkoitetun ammatillisen blogitekstin. Tekstin tarkoituksena on herätellä sponsorointiyhteistyöhön osallistuvia osapuolia pohtimaan molemminpuolisen arvonluonnin mahdollisuuksia ja merkitystä yhteistyön tavoitteiden täyttymisessä.

Tämän lisäksi opinnäytetyön tekijä lähtee kehittämään tutkimustuloksiin pohjautuvaa koulutusta suomalaisten raviratojen edustajille tapahtumien kumppanuusmyynnistä yhdessä Suomen Hippos ry:n markkinointipäällikön kanssa.

Opinnäytetyön tekijä jatkaa yhteistyötä toimeksiantajan kanssa myös osallistumalla opinnäytetyössään esitettyihin kehitystoimiin toimeksiantajaorganisaatiossa. Opinnäytetyön tekijä määrittää yhteistyössä Suomen Hippos ry:n markkinointipäällikön kanssa Hippoksen alustavan sponsorointiyhteistyötarjooman ja auttaa etsimään potentiaalisia sponsoreita. Samalla opinnäytetyön tekijä näyttää konkretiassa toimeksiantajayrityksen edustajalle, kuinka sponsorimyynnin prosessi lähtee kehittymään ja etenemään.

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 2. Korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Alaja, E. & Forssell, C. 2004. Tarinapeliä – Sponsorin käsikirja. Helsinki: Suomen Urheilumuseosäätiö.
- Aminoff, J. & Rubanovitsch, M. 2015. Ostovallankumous. 1. Painos. Espoo: Oy Imperial Sales AB/Johtajatiimi.
- Budzinski, O. & Satzer, J. 2011. Sports business and multisided markets: Towards a new analytical framework? *Sport, Business and Management: An International Journal*. 1/2011, 124–137.
- Cliffe, S. & Motion, J. 2006. Building contemporary brands: a sponsorship-based strategy. *Journal of Business Research* 10/2005, 1068-1078.
- Close, A. & Lacey, R. 2013. Fit Matters? Asymmetrical Impact of Effectiveness for Sponsors and Event Marketers. *Sport Marketing Quarterly*. Tulostettu 13.9.2017.
<https://ssrn.com/abstract=2226686>
- Eades, M. & Sullivan, T. 2014. The Collaborative Sale – Solution selling in a buyer driven world. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Eichentopf, T., Kleinaltenkamp, M. & Stiphout, J.V. 2011. Modelling Customer Process Activities in Interactive Value Creation. *Journal of Service Management*. 5/2011, 650-663.
- Holtzblatt, K., Wendell, J.B. & Wood, S. 2005. Rapid Contextual Design. A How-to Guide to Key Techniques for User-Centered Design. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers.
- Hänti, S. & Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö: Asiakkaana organisaatio. Helsinki: Edita.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Jalonen, H., Haltia, J., Tuominen, S. & Ryömä, A. 2017. Arvonluonnin pelikirja urheilun ja liiketoiminnan rajapintaan. Ladattu 10.11.2017
<http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166456.pdf>
- Kaario, K. Pennanen, R. Storbacka, K. Mäkinen, H-L. 2008. Selling Value: Maximize Growth by Helping Customers Succeed. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus oinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.
- Karjalainen, V. 2017. Zemppe Areena Oy, seurayhteistyövataava. 18.10.2017. Haastattelija Pakkanen, E. Litteroitu.

Keller, K.L. 2009. Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications* 15/2009, 139–155.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Kuuluvainen, A. 2017. Urheilujohtamisen KTT. 20.10.2017. Haastattelija Pakkanen, E. Litteroitu.

Lipponen, K. 1999. *Sponsoroinnin kontrapunkti*. Helsinki: Mainostajien liitto.

Moncrief, W. Marshall, G. 2004. The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management* 34/2005, 13-22.

MTV Sport. TV-lähetykset: Ravit. Luettu 22.9.2017.
<https://www.mtv.fi/sport/ravit/ohjelmatiedot#gs.81toFI0>

Åge, L-J. Business manoeuvring: A Model of B2B-selling process. *Management Decision*. 9/2011, 1574-1591.

Rackham, N., & DeVincentis, J. 1999. *Rethinking the Sales Force: Redefining Selling to Create and Capture Customer Value*. New York: McGraw-Hill Education.

Reichheld, F. 2001. *The Loalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*. Cambridge: Harvard Business School Publishing.

Selin, E. Selin, J. 2013. *Kaikki on kiinni asiakkaasta*. Turku: SelinSelin.

Shapiro, B. Posner, R. 2006. Making the major sale. *Harward Business Review*. Luettu 24.10.2017.
<https://hbr.org/2006/07/making-the-major-sale>

Smith, A. C. T. & Westerbeek, H. M. 2007. Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*. 25/2007, 43–54.

Suomen Hippos ja ravivuoden tunnusluvut 2016. Luettu 24.9.2017.
http://www.hippos.fi/files/17972/Tunnusluvut_2016_1lmw.pdf

Suomen Hippos –konsernin vuosikertomus 2016. Luettu 27.6.2017. http://www.hippos.fi/files/18522/hippos_vuosikertomus2016_valmis.pdf

Tsiotsou, R. H. 2016. A service ecosystem experience- based framework for sport marketing. *The Service Industries Journal*. 36/2016, 478–509.

Tuunanen, M. 2017. Suomen Hippos ry, markkinointipäällikkö. 1.11.2017. Haastattelija Pakkanen, E. Litteroitu.

Riskien luokittelu. Suomen Riskienhallintayhdistys 2017. Luettu 26.10.2017.
<https://www.pk-rh.fi/riskien-luokittelu.html>

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Uлага, W. & Chacour, S. 2001. Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets. *Industrial Marketing Management*. 6/2001, 525–540.
- Valanko, E. 2009. Sponsorointi: Yhteistyökumppanuus strategisena voimana. Helsinki: Talentum.
- Vallo, H. & Häyrynen, E. 2004. Tapahtuma on tilaisuus. Helsinki: Tietosanoma.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. 2017. Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*. 34/2017, 46–67.
- Verity, J. 2002. Maximising the marketing potential of sponsorship for global brands. *European Business Journal* 5/2002, 161-173.
- Wendelin, L. 2015. Ratkaisumyynnin kohtalon hetket. Kirjoitus Rainmakerin blogissa 22.12.2015. Luettu 13.9.2017.
<http://www.rainmaker.fi/blogi/ratkaisumyynnin-kohtalon-hetket/>
- Westberg, K. & Pope, N. 2012. Building brand equity with cause related marketing: A comparison with sponsorship and sales promotion. *Journal of Marketing Communications* 6/2014, 419-437.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

1 (2)

YHTEYDENOTTO

- Miten otatte itse yhteyttä mielenkiintoisiin kohteisiin?
- Mitä kanavaa suositte ensimmäisessä yhteydenotossa? (Huomioidaan sosiaalisen median nousu sponsorointiyhteistyön työkaluna)
- Mitä toivotte teitä tavoittelevalta kohteelta ensimmäisessä yhteydenotossa?
- Missä vaiheessa mahdollisesta tapaamisesta sovitaan?
- Mitä uutta toivoisitte yhteydenotolta?

ENNAKKOKARTOITUS

- Otatteko itse selvää audienssiin valitusta kohteesta?
- Mitä kanavia/välineitä hyödynnätte tiedonhaussa?
- Mitä toivoisitte kohteen jo selvittäneen yrityksestänne?
- Mitä tietoja voitte luovuttaa valmisteluja tekevälle kohteelle?

TAPAAMINEN

- Mitä odotatte kohteelta tapaamisessa?
- Kuinka valmiita ehdotuksia yhteistyölle kohteella tulisi olla esiteltävänä?
- Kuinka monta tapaamista yleensä järjestätte ennen yhteistyön solmimista?
- Mitä uutta toivoisitte tapaamisilta?

TAVOITTEET JA YHTEISTYÖN ERI MUODOT

- Määritättekö yhteistyön tavoitteet ja eri muodot itse, määrittääkö kohde ne vai määritetäänkö ne yhdessä?
- Missä vaiheessa prosessia yhteistyön eri muodot valitaan ja toimintasuunnitelma laaditaan?
- Missä vaiheessa odotatte/odotatteko kohteen nostavan esiin uusia ideoita yhteistyön käynnistyessä ja edetessä?
- Mitä uutta toivoisitte yhteistyön eri muotojen ja tavoitteiden määrittämiseen?

2 (2)

SEURANTA

- Millä tapaa seuraatte yhteistyön tavoitteiden täyttymistä?
- Miten pidätte yhteyttä kohteeseen?
- Miten toimintasuunnitelmasta poikkeamisesta tai sen uudistamisesta sovitaan?
- Mitä uutta toivoisitte sponsorointiyhteistyön seurantaan?

JATKONEUVOTTELUT

- Kuinka pitkiä sopimuksia teette?
- Kuinka kauan ennen sopimusjakson päättymistä jatkosta yleensä sovitaan?
- Jos yhteistyötä jatketaan, mutta sisältöön halutaan päivityksiä, aloitetaanko prosessi alusta?
- Mitä uutta toivoisitte sponsorointiyhteistyön jatkoneuvotteluihin?

Liite 2. Sponsorimyynnin prosessi

